

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA, GESTÃO E TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO

RODRIGO MÜLLER

INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL: UMA VISÃO SETORIAL

CURITIBA
2013

RODRIGO MÜLLER

INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL: UMA VISÃO SETORIAL

Dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação, no setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre.

Orientador: Newton Corrêa de Castilho Jr. Dr.

CURITIBA

2013

TERMO DE APROVAÇÃO**Rodrigo Müller****“INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL: UMA VISÃO SETORIAL”**

**DISSERTAÇÃO APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA
OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE NO PROGRAMA DE PÓS-
GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA, GESTÃO E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ, PELA SEGUINTE BANCA
EXAMINADORA:**



Prof. Dr. Newton Corrêa de Castilho Jr
(Orientador/UFPR)



Prof.ª Dr.ª Helena de Fátima Nunes Silva
(Examinadora/UFPR)



Prof. Dr. Hélio Gomes de Carvalho
(Examinador/UTFPR)

21 de fevereiro de 2013

*Aos meus pais,
Neusa e Valdemar,
Pelo carinho, compreensão, apoio e cumplicidades.*

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, que sempre compreenderam minha ausência e se fizeram presentes em todos os momentos desse trajeto, ignorando a distância e a saudade.

Ao meu orientador, prof. Newton Corrêa de Castilho Junior, pela oportunidade de trabalharmos juntos e por todos os ensinamentos durante estes dois anos de trabalho.

Aos professores Helena de Fátima Nunes Silva e Hélio Gomes de Carvalho, por aceitarem compor esta banca e pelos aconselhamentos e contribuições durante a qualificação e desenvolvimento da pesquisa.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação, especialmente os professores Edelvino Razzolini Filho, José Simão de Paula Pinto, Sônia Maria Breda e Egon Walter Wildauer, pelo incentivo à pesquisa, ao aprendizado e por todo o auxílio durante essa caminhada.

À Esther, Secretária do PPCGI, sempre atenciosa e disposta a ajudar, além de oferecer sábias palavras quando mais precisava.

Aos colegas do mestrado, pelo apoio, cumplicidade e tantos momentos de aprendizado, co-criação, estudos e pesquisas, cafés e amizades...

Aos amigos Robison Monteiro, Fernando Ciello, Dilson Daldoce Jr., Fábio Lima, Ana Carolina Greef, Sandro Deretti, Márcio Zarpelon, Frank Alcântara, Eneida Holzmann, Fabiana Hoffmann e tantos outros, que me apoiaram e não me deixaram cair.

Às Direções Administrativas das Organizações Hospitalares participantes, que juntamente com seus representantes possibilitaram o desenvolvimento deste trabalho.

E a todos que direta ou indiretamente contribuíram para a concretização deste projeto.

“Se você conhece o inimigo e a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece, mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo e nem a si mesmo, perderá todas as batalhas.”

Sun Tzu.

RESUMO

Apresenta a Inteligência Organizacional (IO) como disciplina para o desenvolvimento e fortalecimento de empresas em mercados cada vez mais competitivos. Encontrada na literatura sob duas perspectivas – processo e produto –, neste estudo a IO foi abordada sob a perspectiva de processo, apresentada por Matsuda (1992; 1993) e Choo (1998), de forma que ambos os autores apresentam um grupo de atividades que se desenvolvidas conjuntamente pode contribuir para o alcance da IO nas empresas. Objetiva investigar a utilização dos conceitos de Inteligência Organizacional por organizações hospitalares da cidade de Curitiba, PR., consideradas referência em sua área de atuação. Aplicou-se uma pesquisa exploratória em duas Instituições de Saúde na cidade de Curitiba, PR., buscando introduzir o tema em um contexto contemporâneo, além de oferecer maior clareza em relação aos seus conceitos. A coleta de dados foi dividida em três momentos distintos, sendo estes entrevistas semi-estruturadas realizadas com personagens-chave nas organizações em estudo, observações diretas nos momentos das visitas e coleta de dados nas *homepages* e em documentos internos disponibilizados pelas instituições participantes. Os resultados alcançados apontaram que as organizações hospitalares participantes desenvolvem ações de IO em suas agendas, porém sem uma programação integrada dessas atividades. Desta forma, com base nos resultados obtidos pela pesquisa de campo, foi possível identificar as principais ações de IO desenvolvidas dentro dessas organizações. Ao final dos trabalhos, foi possível perceber que a Inteligência Organizacional é uma disciplina integradora, que proporciona uma reunião de saberes das áreas de administração e gestão da informação, atuando como elo entre outras atividades e disciplinas já consagradas, além de sagrar-se como uma das novas tendências em gestão de empresas. Acredita-se que o desenvolvimento de tais ações de maneira conjunta e integrada pode proporcionar às empresas um maior potencial de alcance da IO, e consequentemente da sobrevivência empresarial em mercados cada vez mais competitivos e complexos. Por fim, com base em dados da pesquisa, foi possível construir uma estrutura de referência de Inteligência Organizacional para as Instituições de Saúde, contando com ações e principais elementos organizacionais que podem influenciar neste processo.

Palavras-chave: Inteligência Organizacional; Recursos Organizacionais; Organizações Inteligentes; Adaptação Estratégica; Organizações Hospitalares.

ABSTRACT

Presents Organizational Intelligence (OI) as a discipline for the development and strengthening of companies in increasingly competitive markets. Founded in the literature under two perspectives - process and product -, in this study the OI was approached from the process perspective, presented by Matsuda (1992, 1993) and Choo (1998), in a way that both authors present a group of activities that if developed jointly can contribute to the achievement of OI in the companies. Aims to investigate the usage of Organizational Intelligence concepts by two reference Health Institutions in the city of Curitiba, Brazil. It was applied an exploratory study in two health institutions in the city of Curitiba, Brazil, seeking to introduce the subject in a contemporary context, while offering greater clarity regarding to their concepts. Data collection was conducted through semi-structured interviews with key-figures in the organizations under study, as well as direct observations in the visiting moments and collecting data in the homepages and internal documents provided by participating institutions. The results indicated that the participating companies are developing OI actions in their agendas, but without having an integrated programming over these activities. Thus, based on the results obtained by fieldwork, it was possible to identify key actions of OI developed within these organizations. In the end of all, it was possible to understand that the Organizational Intelligence is an integrative discipline that provides a gathering of knowledge in the areas of management and information management, acting as a link between other activities and disciplines already established, besides consecrating itself as a new trend in business management. The development of such shares in an integrated way can supply companies with a greater potential for its range on OI and hence, better business survival in markets that are increasingly complex and competitive. Finally, based on the research data, it was possible to construct a frame of reference of Organizational Intelligence for Health Care Institutions, with major actions and organizational elements that can influence this process.

Key-Words: Organizational Intelligence. Organizational Learning. Organizational Resources. Strategic Adaptation. Intelligent Organizations. Health Institutions.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - ESTRUTURA DA LITERATURA ESTUDADA.	20
FIGURA 2 – OS 5 SUBPROCESSOS DA INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL	40
FIGURA 3 - CIRCUITO DE APRENDIZAGEM.....	42
FIGURA 4 - O CICLO DA INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL	47
FIGURA 5 - MODELO DE INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL	51
FIGURA 6 - MAPA CONCEITUAL DA COGNIÇÃO: ESPECIALISTAS	70
FIGURA 7 - MAPA CONCEITUAL DA MEMÓRIA: ESPECIALISTAS.....	73
FIGURA 8 - MAPA CONCEITUAL DO RACIOCÍNIO: ESPECIALISTAS	75
FIGURA 9 - MAPA CONCEITUAL DO APRENDIZADO: ESPECIALISTAS.....	76
FIGURA 10 - MAPA CONCEITUAL DA COGNIÇÃO: EMPRESA X	81
FIGURA 11 - MAPA CONCEITUAL DA COGNIÇÃO: EMPRESA Y	85
FIGURA 12 - MAPA CONCEITUAL DA MEMÓRIA: EMPRESA X.....	87
FIGURA 13 - MAPA CONCEITUAL DA MEMÓRIA: EMPRESA Y.....	91
FIGURA 14 - MAPA CONCEITUAL DO RACIOCÍNIO: EMPRESA X	93
FIGURA 15 - MAPA CONCEITUAL DO RACIOCÍNIO: EMPRESA Y	96
FIGURA 16 - MAPA CONCEITUAL DO APRENDIZADO: EMPRESA X.....	99
FIGURA 17 - MAPA CONCEITUAL DO APRENDIZADO: EMPRESA Y.....	100
FIGURA 18 – ESTRUTURA DE REFERÊNCIA DE INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL	112

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - ABORDAGENS DA IO: VÁRIOS AUTORES.....	34
QUADRO 2 - ABORDAGEM TEMPORAL DOS ESTUDOS SOBRE A INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL: VÁRIOS AUTORES.....	35
QUADRO 3 – SÍNTESE DOS 3 MODELOS DE IO ENCONTRADOS NA LITERATURA.....	53
QUADRO 4 - CONVERGÊNCIA DOS MODELOS DE IO DE MATSUDA (1992) E CHOO (1998).....	55
QUADRO 5 – AÇÕES DE IO IDENTIFICADAS NA LITERATURA CONSULTADA..	57
QUADRO 6 - RELAÇÃO ENTRE REFERENCIAL TEÓRICO E ATENDIMENTO AOS OBJETIVOS.	59
QUADRO 7 - CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES HOSPITALARES PESQUISADAS.....	66
QUADRO 8 – AÇÕES DE IO IDENTIFICADAS NAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS.....	109

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 OBJETIVOS	17
1.1.1 Objetivo Geral	17
1.1.2 Objetivos Específicos	17
1.2 JUSTIFICATIVA	18
1.3 PRESSUPOSTOS DA PESQUISA.....	19
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	19
 2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	 21
2.1 A INTELIGÊNCIA HUMANA E A INTELIGÊNCIA COLETIVA	22
2.1.1 As Inteligências Múltiplas de Gardner	26
2.1.2 Inteligência Coletiva	28
2.2 INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL.....	30
2.2.1 Dois Principais Modelos de IO Encontrados na Literatura Pesquisada.....	39
2.2.1.1 O Processo da Inteligência Organizacional de Matsuda (1992, 1993).....	40
2.2.1.2 Ciclo da inteligência Organizacional de Choo (1995).....	46
2.2.1.3 Traços da Inteligência Organizacional (ALBRECHT, 2003)	50
2.2.2 Inteligência Organizacional - Um desafio empresarial.....	52
2.2.2.1 Convergência dos Modelos.....	55
 3 METODOLOGIA	 59
3.1 AMOSTRA.....	60
3.2 COLETA DE DADOS	61
3.2.1 Análise Documental.....	62
3.2.2 Entrevista Semiestruturada	62
3.2.3 Observação Direta.....	63
3.3 PRÉ TESTE	64
3.4 ANÁLISE DOS DADOS	64
3.5 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS	66

4 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÕES	68
4.1 ENTREVISTAS COM PROFISSIONAIS ESPECIALISTAS.....	68
4.1.1 Entrevistados.....	68
4.1.2 Cognição Organizacional	69
4.1.3 Memória Organizacional.....	71
4.1.4 Raciocínio Organizacional	74
4.1.5 Aprendizado Organizacional	76
4.2 EMPRESAS PARTICIPANTES	79
4.2.1 Cognição Organizacional	80
4.2.1.1 Empresa X.....	80
4.2.1.2 EMPRESA Y.....	83
4.2.2 Memória Organizacional.....	86
4.2.2.1 EMPRESA X.....	86
4.2.2.2 EMPRESA Y.....	90
4.2.3 Raciocínio Organizacional	93
4.2.3.1 EMPRESA X.....	93
4.2.3.2 EMPRESA Y.....	95
4.2.4 Aprendizado Organizacional	97
4.2.4.1 EMPRESA X.....	97
4.2.4.2 EMPRESA Y.....	100
4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS À LUZ DA LITERATURA PESQUISADA...	102
 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	 116
5.1 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA	120
5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	122
5.3 SUGESTÃO PARA NOVOS TRABALHOS	123
 REFERÊNCIAS.....	 124
 APÊNDICES	 131
APÊNDICE A – PROTOCOLO DA PESQUISA.....	132
APÊNDICE B - ROTEIRO PARA ENTREVISTAS.....	136

1 INTRODUÇÃO

As constantes transformações nos cenários econômico e social, como aceleração no desenvolvimento de novas tecnologias, acirramento da concorrência, exigência por produtos e serviços de qualidade, quebra de barreiras de tempo e espaço proporcionada pelas tecnologias de informação e comunicação (TIC), bem como a própria globalização, tem contribuído para 'o despertar' das organizações para o fator competitividade, ou como diz Porter (1989), para a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis.

Outrora preocupadas apenas em produzir, hoje as empresas que pretendem se manter ativas e competitivas no mercado buscam atender as expectativas de seus clientes, seja no setor da indústria ou de serviços, na iniciativa pública ou privada. Para atender essas expectativas, as organizações vêm buscando formas de tornar seus processos mais eficazes e eficientes, bem como maximizar a utilização de seus recursos, minimizando tempo e custos.

Uma das formas, recentemente, encontrada é a utilização da Inteligência Organizacional (IO) como fator de crescimento e competitividade, uma vez que esta tem por finalidade contribuir para a compreensão e utilização de recursos organizacionais, como capacidades internas, ativos tangíveis e intangíveis, comunicação organizacional, relacionamentos com públicos internos e externos, bem como outras habilidades da organização (ALBRECHT, 2003). Para o autor, a IO pode ser definida como "a capacidade que uma organização possui de mobilizar todo o seu poder cerebral e concentrar tal poder na conquista de sua missão" (ALBRECHT, p. 28, 2003).

Já para McMaster (1996 *apud* MORESI, 2001), a IO é a capacidade desenvolvida pelas organizações de se adaptar, aprender, inovar, aumentar seu conhecimento e selecionar alternativas que respondam às condições ambientais nos processos de tomada de decisão.

Matsuda (1993) aponta que a IO é um complexo integrativo entre inteligência humana e tecnologia de informação, ou tecnologia de máquina, buscando a utilização conjunta desses elementos para um propósito maior, em âmbito geral na organização, e que pode ser vista sob duas perspectivas: produto e processo. Como

um produto a IO é o resultado prático, como relatórios, diretrizes para atividades e coordenadas para a tomada de decisões. Já como um processo é um conjunto de atividades inter-relacionadas que busca integrar pessoas e máquinas de todos os setores da empresa por meio de um objetivo comum.

Dentre essas e outras definições da IO, percebeu-se, durante a realização desta pesquisa, similaridades apontando para o fundamento de que essa abordagem de inteligência, nova em termos de pesquisas e estudos, mas antiga no que tange aos anseios da comunidade empresarial, volta-se para a organização como um todo, respeitando questões internas sem deixar de observar questões referentes ao ambiente externo.

Talvez por esse motivo o tema esteja sendo confundido com a inteligência competitiva (IC), ou inteligência do negócio (IN), traduzido da expressão em inglês '*business intelligence*' - BI - (MATHEUS e PARREIRAS, 2004). Contudo, estas duas outras modalidades de inteligência apresentam características distintas, possuindo, cada uma delas, especificidades e aplicações próprias, que podem ser associadas às atividades de IO, mas que não se caracterizam como tal quando utilizadas isoladamente.

Dentre os principais conceitos de IC, Tarapanoff (2001, p. 45) aponta que a inteligência competitiva é “um processo sistemático que transforma pedaços esparsos de dados em conhecimentos estratégicos”. Os dados são referentes aos mercados que afetam a empresa, necessitando serem coletadas informações econômicas, regulatórias, demográficas, políticas, de novos produtos e serviços, tecnologias, concorrentes, dentre outros atores que influenciam direta, ou indiretamente, a organização.

Já o *Business Intelligence* (BI) pode ser considerado como uma metodologia para adquirir e distribuir dados. Para Watson e Wixom (2007), este processo geralmente é composto por uma base de dados (*datawarehouse*) – que recebe dados dos ambientes organizacionais – e por um sistema composto por pessoas e tecnologias. Para os autores, a partir do momento em que usuários utilizam-se de sistemas para ter acesso os dados armazenados no *datawarehouse* se faz o *business intelligence*.

No entanto, estas duas modalidades de metodologias de inteligência baseiam-se no ambiente externo das organizações, além de possuírem estudos e bibliografias dedicadas a elas, tornando-as objetos de estudo isolados. Já a IO

utiliza-se da observação de seu ambiente externo, mas não se restringe a ele, buscando análises e observações do ambiente interno, para, por meio de atividades inter-relacionadas, conseguir utilizar suas capacidades da melhor forma e contribuir para o alcance dos propósitos organizacionais (CRUZ e DOMINGUES, 2007).

Neste contexto, compreende-se o fato de outras disciplinas serem constantemente associadas aos estudos da IO, como é o caso da Gestão da Informação – GI – e da Gestão do Conhecimento – GC – (CRUZ e DOMINGUEZ, 2007), além de atividades de Aprendizado Organizacional – AO – (MORESI, 2001).

Desde o seu surgimento, a IO aborda o gerenciamento de informações (WILENSKY, 1967), que busca proporcionar formas mais adequadas para identificar as necessidades informacionais, coletar, processar, armazenar e distribuir essas informações para que sejam utilizadas pela organização (MCGEE e PRUSAK, 1994).

Segundo Wilson (1989) e Choo (1998), a GI pode ser compreendida como uma gestão eficaz de todos os recursos de informação de uma organização, sejam eles internos ou externos, utilizando como ferramenta de apoio, se necessário, tecnologias de informação. Para os autores, a GI deve acompanhar a política da empresa, que deve ser pautada no compartilhamento de informações entre os membros da organização.

Outra disciplina constantemente associada à IO é a Gestão do Conhecimento (GC), que busca coordenar os processos de compartilhamento de informações, conhecimentos e experiências dentro da empresa, por meio da criação de um espaço capacitante, também conhecido como ‘*ba*’, além de possibilitar a criação de novos conhecimentos (ALVARENGA NETO, 2005). A GC também tem fortes influências sobre os processos de aprendizado organizacional, pois é por meio de suas atividades que se pode proporcionar os subsídios necessários para um ambiente de aprendizado contínuo (NONAKA e TAKEUCHI, 1997) buscando a adaptabilidade das organizações ao seu ambiente.

Ainda o Aprendizado Organizacional (AO) também é bastante utilizado nas conceituações de IO, compreendido como um processo amplo, que envolve a compreensão das causas de determinado evento, a criação de novos conhecimentos e a associação desses conhecimentos com ações passadas, presentes e futuras, buscando contribuir para a melhoria da eficácia nas operações organizacionais (FIOL e LYLES, 1985; *apud* HARO, 2008).

Além desses, fatores culturais estão envolvidos no processo de desenvolvimento da IO. Srouf (1998) aponta que a cultura organizacional permeia todas as atividades da organização envolvendo os membros da empresa e criando um conjunto de representações mentais sincronizadas e coerentes. Para o autor a identidade de uma organização é expressa por meio de sua cultura. Já para Wood Junior (2002), a cultura organizacional pode ser compreendida como um conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros das organizações.

No entanto, como este trabalho não pretende se aprofundar nas questões da Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento, Aprendizado Organizacional e mesmo Cultura Organizacional – por se tratarem de disciplinas já consolidadas nos ambientes acadêmicos e empresariais –, o foco da pesquisa será direcionado para a Inteligência Organizacional (IO), estudando seus conceitos e aplicações.

Esta delimitação ocorre em função da percepção do pesquisador de que grande parte do material científico produzido sobre a IO ainda traz certa confusão com relação aos seus conceitos e aplicações. Outras disciplinas são associadas à IO, e em alguns casos aquelas são tomadas por estas, criando uma série de interpretações para o leitor.

Assim, percebendo a importância do tema para a administração contemporânea, este estudo propõe-se a analisar as características fundamentais da IO baseando-se na literatura encontrada sobre o tema e nas atividades desenvolvidas nas organizações estudadas, buscando oferecer uma maior clareza em relação aos seus conceitos e aplicações.

Partindo do pressuposto que as organizações participantes da pesquisa desenvolvem ações de inteligência organizacional, busca também responder a questão: Como os conceitos de Inteligência Organizacional estão sendo utilizados por organizações hospitalares paranaenses?

Neste contexto, para a estruturação desta pesquisa, foi utilizada a abordagem de processo da IO, proposta por Matsuda (1992-1993), enfatizando atividades e processos organizacionais capazes de contribuir para a promoção e alcance desta forma de inteligência. Ainda foi utilizado o modelo de IO apresentado por Choo (1998), contemplando atividades (processos) a serem desenvolvidas pelas empresas e capazes de contribuir para o alcance da inteligência organizacional.

Por fim, a pesquisa objetivou investigar a aplicação prática da IO em instituições de saúde da cidade de Curitiba, PR., com base nos conceitos e aplicações encontradas na literatura sobre o tema e observando atividades desenvolvidas nessas organizações que coincidam com as ações propostas pelos autores estudados.

Posteriormente elaborou-se um paralelo entre as organizações hospitalares para verificar a utilização das práticas de IO em suas agendas, apontando similaridades na aplicação, bem como principais pontos de vista. Por fim, é apresentada uma estrutura de referência para a Inteligência Organizacional, oferecendo a visualização de metodologias e práticas que podem contribuir para a obtenção da IO.

1.1 OBJETIVOS

Para a realização deste trabalho, os objetivos serão divididos em duas seções, sendo objetivo geral e os objetivos específicos.

1.1.1 Objetivo Geral

Investigar a utilização dos conceitos de Inteligência Organizacional por organizações hospitalares da cidade de Curitiba, PR., consideradas referência em sua área de atuação.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) mapear o desenvolvimento dos estudos acerca da IO sob uma visão temporal;
- b) identificar as atividades de IO apresentadas pela literatura estudada;
- c) analisar as atividades de IO desenvolvidas pelas organizações hospitalares estudadas;

- d) discutir as atividades encontradas na literatura com as ações práticas desenvolvidas nas empresas;
- e) elaborar uma estrutura de referência de Inteligência Organizacional para organizações hospitalares.

1.2 JUSTIFICATIVA

A relevância da estruturação de um trabalho científico abordando a Inteligência Organizacional se deve, em um primeiro momento, pelo pouco material encontrado sobre o tema, que vem se tornando uma atividade bastante procurada por empresas que pretendem se manter atuantes e competitivas em seus respectivos ramos de atividade. Contribuir para o saber científico nas áreas de gestão relacionadas à informação, bem como contribuir para as práticas desenvolvidas pela sociedade são outros fatores que contribuem para a motivação deste estudo.

Do ponto de vista acadêmico, o trabalho proporcionou uma colocação prática dos conhecimentos teóricos aprendidos durante o período de estudos, propiciando uma abordagem dinâmica na área de interesse, além de contribuir para o aprofundamento nas técnicas de pesquisa. Além disso, o interesse particular em pesquisar o assunto surge como motivador para desenvolver um trabalho nessa área, que contempla vários aspectos organizacionais, que vem sendo estudados desde o período de graduação do autor, concluída no curso de Secretariado Executivo, na Universidade Estadual do Oeste do Paraná. Assim, o interesse em compreender as relações entre atores organizacionais e a busca pela compreensão de uma abordagem sistêmica dentro das empresas surge como mais um ponto favorável na elaboração deste trabalho.

Para o programa de mestrado, a aplicação deste estudo pode contribuir para o desenvolvimento e fortalecimento de pesquisas nas áreas de gestão da informação e do conhecimento, apresentando uma abordagem recente, auxiliando no objetivo do programa em formar pesquisadores aptos ao enfrentamento das

demandas sociais e empresariais existentes no que diz respeito à Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação.

Para outros pesquisadores sobre o tema, e mesmo sobre assuntos correlatos, o trabalho pode servir como um ponto de partida, em função de apresentar um panorama do assunto, desde o seu surgimento até os dias atuais, contribuindo assim para a alocação destes materiais encontrados em um documento único, facilitando a recuperação deste material e auxiliando na criação de novos conhecimentos científicos.

Já a comunidade empresarial poderá se valer deste trabalho para buscar orientação no desenvolvimento de atividades capazes de integrar a organização, proporcionando uma utilização mais efetiva dos recursos humanos e informacionais. Além disso, a estruturação de um documento com os conceitos abordados acerca da IO pode contribuir para que cada organização busque adequar as atividades que mais se ajustam ao seu perfil e necessidades, construindo sua própria metodologia de atuação no caminho da obtenção da Inteligência Organizacional.

1.3 PRESSUPOSTOS DA PESQUISA

Partindo dos objetivos e da questão de pesquisa, tomou-se como pressupostos neste trabalho a ideia de que as empresas estudadas desenvolvem suas atividades com foco estratégico, no intuito de interligarem suas ações e buscarem uma visão do todo.

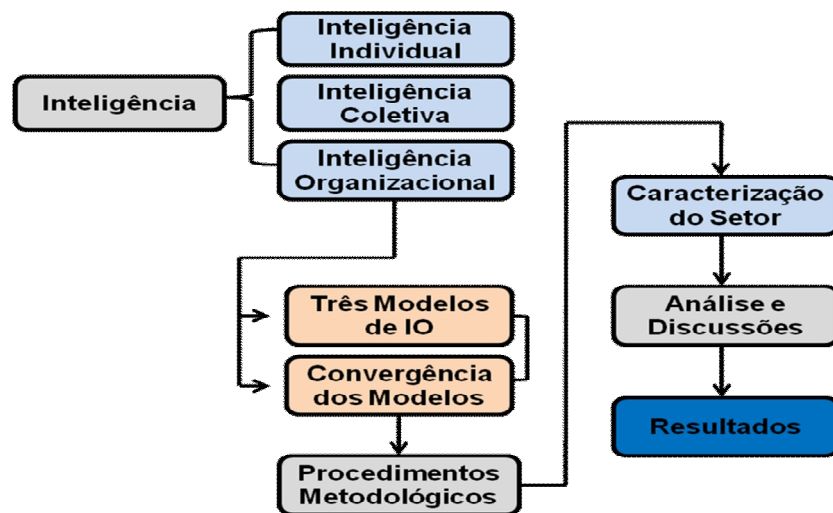
Este pressuposto assume-se em função da escolha das empresas ter sido realizada com base em suas características físicas, estruturais e de gestão, além de reconhecimentos recebidos tanto por órgãos públicos como por entidades da sociedade civil, tendo em mente que a falta de profissionalização e coordenação das ações organizacionais seria fator impeditivo ao alcance de uma posição de destaque em sua área de atuação.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Para desenvolver este trabalho, foi necessária uma organização prévia de seus conteúdos (Figura 1), bem como a forma de apresentá-los ao leitor. Para tanto, parte-se de uma introdução do tema e seus objetivos.

Em seguida, no Capítulo 2, é apresentado um referencial teórico contemplando o assunto principal, expondo seus conceitos e a visão de vários autores. O tema é explorado juntamente com assuntos correlatos, buscando proporcionar ao leitor uma compreensão maior acerca das especificidades da IO.

FIGURA 1 - ESTRUTURA DA LITERATURA ESTUDADA.



Fonte: O autor.

No Capítulo 3 são apresentados os procedimentos metodológicos que guiaram o trabalho durante o seu desenvolvimento, apontando critérios de seleção das empresas participantes, técnicas de coleta e análise de dados, dentre outras características da trajetória metodológica deste estudo.

O Capítulo 4 apresenta os dados da pesquisa de campo e analisa-os com base nos conceitos de análise de conteúdo realizando os comparativos entre teoria pesquisada e aspectos empíricos da utilização da IO pelas empresas.

Por fim, o Capítulo 5 oferece uma visão geral da pesquisa, os principais resultados alcançados e as considerações do pesquisador sobre o tema e sua aplicação no setor pesquisado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A preocupação com as influências ambientais, e mesmo com a influência da organização/instituição sobre seu ambiente, não é nova. Remonta das guerras e da forma como eram coordenadas, buscando melhor utilização dos recursos disponíveis, mais conhecimento acerca do local onde se encontravam os grupos de batalha e maior conhecimento acerca das forças e fraquezas do oponente. Nesse contexto a utilização da inteligência e da estratégia era fundamental para o sucesso das ações.

Neste sentido, as atividades de inteligência passaram a ganhar força dentro das organizações, partindo de entidades militares e posteriormente alcançando as entidades industriais e comerciais (BALESTRIN, 2001; ALVES, 2005). Atualmente, existem disciplinas que estudam a inteligência em várias nuances dentro das empresas (BI – *Business Intelligence* -, Inteligência de Negócios, Inteligência Competitiva), dentre elas a Inteligência Organizacional.

O nome Inteligência Organizacional (IO) surgiu na década de 1960 com os estudos pioneiros de Harold Wilensky (1967) e nos anos mais recentes a disciplina vem sendo discutida por Matsuda (1992; 1993), Pinchot e Pinchot (1995), Choo (1998), Moresi (2001), Albrecht (2003), Lopes (2009), entre outros.

Pôde-se perceber que mesmo entre divergências conceituais, estes autores apontam a capacidade das empresas para aprender e se adaptar ao ambiente contemporâneo globalizado, utilizando de forma mais efetiva as informações que possuem de seus ambientes e unindo a inteligência de seus membros com as possibilidades ofertadas pelas tecnologias de informação e comunicação (TIC) para os propósitos organizacionais, como uma das principais características da organização inteligente.

Desta forma, neste capítulo, serão abordados conceitos de Inteligência Humana, Inteligência Coletiva e Inteligência Organizacional, buscando contextualizar estes assuntos no cenário atual e oferecer subsídios para a compreensão desta pesquisa.

2.1 A INTELIGÊNCIA HUMANA E A INTELIGÊNCIA COLETIVA

Não são recentes os estudos e discussões acerca da inteligência e das possíveis capacidades/habilidades cognitivas dos indivíduos. A preocupação e as reflexões acerca do tema e de suas implicações na sociedade surgiram ainda com os pensadores da Grécia Antiga, como Sócrates, Platão e Aristóteles (GARDNER, 2003).

Piaget (1976), estudioso e psicólogo suíço que tem – ainda hoje – grande influência sobre os estudos da inteligência e da cognição (FLAVELL, MILLER e MILLER, 1999), aponta que a inteligência é a capacidade dos indivíduos de aprender, compreender, resolver problemas, adaptar-se a novas situações, ajustar-se ao ambiente, estabelecer relações sociais, inventar, além de demonstrarem agilidade na interpretação dos fatos. Piaget defende a ideia de que a inteligência se desenvolve por meio da interação entre ‘sujeito’ e ‘objeto’, de forma que com a ação recíproca e constante com o meio em que está inserido, o indivíduo constrói sua inteligência gradativamente em um processo evolutivo de adaptação e com base no conhecimento passado acumulado sobre determinados elementos.

Neste contexto, Piaget propôs dois pilares para sua teoria de adaptação ambiental: a assimilação e a acomodação. A assimilação diz respeito à capacidade do indivíduo de atuar no ambiente, assimilando a realidade de acordo com sua estrutura cognitiva, por meio das memórias e conhecimentos acerca de eventos/elementos passados. Já a acomodação diz respeito à modificação feita na estrutura cognitiva com base na assimilação, fazendo com que o indivíduo aceite essa nova compreensão e se acomode a ela. Desta forma a adaptação do indivíduo ao ambiente depende deste processo e do equilíbrio entre assimilação e acomodação, que não devem ser observadas separadamente, mas sim como elementos complementares de um único processo (FLAVELL, MILLER e MILLER, 1999; VARELA e BARBOSA, 2007).

Flavell, Miller e Miller (1999, p. 11) apontam que Piaget “via a cognição humana como uma forma específica de adaptação biológica de um organismo complexo a um ambiente complexo”. Neste ambiente complexo, o indivíduo, ainda na infância, entra em contato com determinado objeto, e neste contato são feitas as

associações por meio da percepção, de forma a dar sentido ao objeto e iniciar a construção do pensamento.

Pinker (1998, p. 73) aponta que a inteligência é “a capacidade de atingir objetivos diante de obstáculos, por meio de decisões baseadas em regras racionais”. Este processo, segundo o autor, está relacionado com as crenças individuais, conhecimentos anteriores e fatores culturais, que podem interferir no processamento das informações de que o indivíduo dispõe.

Para Almeida (2002), Primi (2003) e Gardner (2003), a inteligência pode ser amplamente compreendida como uma capacidade geral de adaptação por parte do indivíduo ao seu ambiente e está relacionada com a capacidade/habilidade de assimilação de ideias, conceitos e aprendizado. Neste sentido, Brown e Campione (1988) *apud* Pereira (2009), apontam a capacidade de aprendizado e a velocidade com que esse processo ocorre como sendo umas das principais características da inteligência.

Já para Silva (2003), mesmo com tantas propostas de conceituação, a Inteligência ainda permanece sem uma definição padronizada em função das inúmeras possibilidades de ações/capacidades/habilidades que ela pode proporcionar aos indivíduos. Constantemente relacionada com fatores de aprendizagem (KHALFA, 1996), a inteligência passou a ser usada para caracterizar alguém que aprendeu muito, ou, no mínimo, mais que a maioria das pessoas, como é o caso de acadêmicos e estudiosos de alguma área.

Atualmente, segundo Gardner (2003), quem se ocupa de estudos sobre a inteligência, os processos cognitivos e estudos sobre o conhecimento humano é a Ciência Cognitiva¹, definida pelo autor como:

Um esforço contemporâneo, com fundamentação empírica, para responder questões epistemológicas de longa data – principalmente àquelas relativas à natureza do conhecimento, seus componentes, suas origens, seu desenvolvimento e seu emprego (GARDNER; p. 19; 2003).

Remontando de pensadores da filosofia grega (Gardner, 2003), as questões relacionadas à inteligência permanecem exigindo esforços de pesquisadores e

¹ “A expressão Ciência Cognitiva entrou para o uso comum a partir da segunda metade da década de 1970 para designar uma área interdisciplinar de pesquisa que compreende filosofia, lingüística, psicologia cognitiva, inteligência artificial (e informática), antropologia. O congresso ‘Cognitive Science’ realizado em La Jolla, Califórnia, em agosto de 1977, é frequentemente indicado como o batismo oficial da nova disciplina (...)” (ABBAGNANO, 2007).

estudiosos de várias áreas do saber. Este grupo de disciplinas, denominadas Ciências Cognitivas, surgiu para suprir as lacunas de estudos sobre a relação do cérebro humano e da mente. Compõe este grupo de disciplinas, em princípio, Psicologia, Antropologia, Filosofia, Linguística, Neurociência, Inteligência Artificial (GARDNER, 2003; NEUFELD; BRUST e STEIN, 2011). Já nos anos mais recentes também áreas da administração estão demonstrando interesse pelo tema e suas aplicações no ambiente organizacional (STERNBERGER e KAUFMAN, 1998).

Neste contexto, Pinker (1998) aponta que a mente é um sistema bastante complexo e que estudá-la permanece sendo um desafio. Para o autor, “a mente é o que o cérebro faz (...)”, apontando que o cérebro processa informações e as utiliza para a resolução de problemas, para questões de adaptação ao ambiente, racionalização sobre determinados fatos, dentre outras funções cognitivas (PINKER, 1998, p. 32). O autor ainda apresenta a ideia de que a informação em si não é o fator que chama atenção neste contexto, mas sim o processamento que é realizado com a informação possibilitando ao cérebro humano realizar as correlações necessárias e assim tomar suas decisões com base em processos racionais.

Partindo dos pressupostos biológicos do cérebro e da mente humana, pouco se pode afirmar sobre a inteligência (GARDNER, 2003) em função de as ciências biológicas e as neurociências ainda não conseguirem explicar plenamente as funções que podem ser desempenhadas pelo cérebro humano.

Autores como Khalfa (1996), Pinker (1998), Almeida (2002), Gardner (2003), Primi (2003), apontam que o cérebro permanece sendo um campo amplo de estudos por sua estrutura complexa, com milhões de interconexões e que dificilmente poderá ser reproduzido em outros ambientes, ou mesmo recriado em projetos de inteligência artificial.

No entanto, algumas questões apontadas pela neurobiologia, segundo Gardner (2003), mostram que o cérebro possui uma flexibilidade - ou em termos técnicos ‘plasticidade’ - para aprender e se adaptar às situações, em especial nos primeiros anos de vida, confirmando os apontamentos de Piaget (1976) sobre a influência do ambiente e do convívio social dos indivíduos, em especial as crianças, pois ainda estão em formação. Com o passar do tempo essa plasticidade vai sendo reduzida. Por meio dessa plasticidade os indivíduos passam por suas experiências particulares e aprendem por meio da experimentação.

Outra abordagem sobre os estudos da cognição apresentada por Gardner (2003) é a do processamento de informações, que além de considerar os fatores apresentados pela biologia e pelas neurociências, utiliza também as teorias mais antigas sobre a inteligência e propõe o estudo e a análise do processo de recebimento de informações, armazenamento na memória, codificação e resposta. Nesta abordagem, os estudos recaem sobre os procedimentos ou caminhos que o cérebro humano utiliza para adquirir e processar informações, resultando em tomadas de decisão, das mais simples às mais complexas.

Segundo Flavell, Miller e Miller (1999), a abordagem do processamento de informações representa a mente humana como um sistema cognitivo complexo, semelhante a um computador:

Como um computador, o sistema manipula ou processa as informações que vêm do ambiente ou que já estão armazenadas dentro do sistema. Ele processa a informação de várias formas: codificando, recodificando ou decodificando-a; comparando ou combinando-a com outras informações; armazenando-a na memória ou recuperando-a a partir dela; trazendo-a ou retirando-a da atenção focal e da consciência, e assim por diante (FLAVELL; MILLER e MILLER, 1999, p.14).

Nesta abordagem, os estudos e teorias de Piaget não são desconsiderados. Pelo contrário, servem como base para estas análises, que buscam estudar as lacunas deixadas pelos estudos de Piaget. Algumas dessas lacunas dizem respeito aos caminhos pelos quais a informação passa para serem tomadas as decisões, além de buscar compreender, por exemplo, processos relacionados às capacidades lingüísticas dos indivíduos, como a fala, a escrita, a leitura e a compreensão textual – atividades que exigem percepção, memória, inferência e dedução - (FLAVELL, MILLER e MILLER, 1999; NEVES, 2006).

Já com relação à inteligência em si, existem teorias e abordagens que apontam a possibilidade de mensuração do potencial intelectual dos indivíduos, e que, mesmo recebendo críticas² nos tempos atuais, ainda são utilizadas.

² Uma das principais críticas recebidas pelos testes de inteligência é que estes mensuram conhecimentos adquiridos pela vivência do indivíduo num determinado meio social e/ou educacional, não contemplando aspectos como os processos que o levaram a chegar a determinadas conclusões ou respostas sobre as situações apresentadas (GARDNER, 2003).

2.1.1 As Inteligências Múltiplas de Gardner

Recentemente, o psicólogo cognitivo e educacional estaduniense Howard Gardner (1983) apresentou uma teoria sobre a inteligência, conhecida como Teoria das Inteligências Múltiplas, apontando que a capacidade cognitiva individual apresenta várias ramificações, de forma que pode constituir várias inteligências, e não apenas uma única inteligência, como apontado em outras eras por outros pesquisadores.

Para o autor, dentre as principais inteligências identificadas (pois não se pode buscar mensurar e catalogar todas) estão a linguística, musical, lógico-matemática, espacial, corporal-cinestésica, e as inteligências pessoais.

A inteligência linguística, que permite ao indivíduo uma maior facilidade para compreensão e expressão por meio das palavras, e que pode variar em disposições para a fala e para a escrita. A inteligência musical, apontada como um dos primeiros talentos a se manifestar nos indivíduos, essa forma de inteligência, fortemente ligada à audição, proporciona ao indivíduo a associação rápida de tons e ritmos, podendo reproduzi-los, ou criar novos padrões, com mais facilidade que outros indivíduos.

A inteligência lógico-matemática confere aos indivíduos uma maior facilidade ou propensão para lidar com números, de forma que desde a infância essa habilidade é desenvolvida, permitindo às crianças a identificação, organização e compreensão de formas matemáticas, seja por meio da escrita dos números, ou por meio da contagem de objetos. Já a espacial proporciona as capacidades de “perceber o mundo visual com precisão, efetuar transformações e modificações sobre as percepções iniciais e ser capaz de recriar aspectos da experiência visual, mesmo na ausência de estímulos físicos relevantes”, bastante encontrada entre artistas plásticos (GARDNER, 2003).

Outra modalidade apresentada por Gardner é a inteligência corporal-cinestésica, que oferece aos indivíduos o domínio aguçado sobre os movimentos corporais, bem como habilidade para manusear objetos com destreza e refinamento, sendo encontrada com mais frequência em atletas, dançarinos, artesãos e instrumentistas, fazendo em muitos casos do corpo como um objeto.

Por fim o autor apresenta as inteligências pessoais, composta pelos conhecimentos intrapessoal, do ‘Eu’ e voltada para dentro do indivíduo, e

interpessoal, voltado para fora, para o ambiente, buscando observar, compreender e fazer distinções entre indivíduos, suas características, humor, motivações e intenções. É a capacidade, ou sensibilidade, para compreender os seus sentimentos e dos outros indivíduos usando-os a seu favor.

Neste contexto, utilizam-se também os apontamentos de Silva (2003), salientando que, além dos fatores individuais de cognição, a própria cultura do local onde o indivíduo está inserido considera como inteligente quem possui determinados atributos cognitivos, sociais e comportamentais que se julgem necessários para uma adaptação do indivíduo ao seu ambiente.

Assim, pode-se perceber que a inteligência é difícil de ser definida e conceituada, pois se corre o risco de se impedir a demonstração das inúmeras possibilidades que as capacidades cognitivas podem conferir aos seus possuidores.

Como este trabalho tem por objetivo estudar a Inteligência Organizacional (IO), não se pretende aprofundar as discussões referentes aos assuntos pertinentes à inteligência humana, seja em seus processos biológicos ou sociais. Os conceitos aqui apresentados servem de base para uma construção do pensamento sobre a inteligência no ambiente organizacional.

Dessa forma, foram apresentados estes conceitos e abordagens numa introdução aos estudos da cognição para que se possa ter ciência de que cada indivíduo possui inteligência, e que nem sempre ela se manifestará da mesma forma e no mesmo tempo.

Sabendo disso, as empresas atuais podem buscar observar este critério e respeitar as diferenças e a diversidade desde o momento da contratação de seus colaboradores, para posteriormente utilizar suas capacidades individuais em trabalhos coletivos, buscando atender os objetivos organizacionais por meio da complementação de habilidades provenientes de seus colaboradores.

Desta forma, no próximo tópico serão apresentados alguns conceitos e características da Inteligência Coletiva, apontando como ela é alcançada e o que ela pode representar para as empresas.

2.1.2 Inteligência Coletiva

A partir da década de 1970, as transformações ocorridas na sociedade, dentre elas o surgimento e a popularização de várias tecnologias de informação e comunicação (TIC), alteraram também o comportamento dos indivíduos.

O surgimento dessas TIC aliado ao crescente número de usuários da rede mundial de computadores, a Internet, fez com que as formas de comunicação entre indivíduos também fosse alterada. Com isso, a distância e o tempo deixaram de ser fatores prejudiciais no processo de comunicação (SANTIAGO JR, 2004), que atualmente pode oferecer interação entre vários indivíduos de modo virtual, sem que seja necessário reunir todos em um único local. Desta forma, o exercício das habilidades de cada indivíduo pode receber mais suporte e liberdade para que seja explicitado.

Como visto na seção anterior, cada indivíduo possui capacidades individuais, que não necessariamente precisam corresponder aos tradicionais fatores cognitivos de raciocínio lógico e matemático, mas se abre uma gama de possibilidades e potencialidades, que se torna um desafio para as empresas atuais conseguirem compreender estes processos e utilizá-los da melhor forma. Como disse Lévy (1998), ninguém sabe tudo, mas todos sabem um pouco sobre determinado tema.

Muitos dos desafios da atualidade giram em torno das TIC, que ganham cada vez mais espaço, fazendo com que os indivíduos estejam em constante atualização. Essas tecnologias também trouxeram fatores positivos para a sociedade, com a facilitação nas comunicações entre pessoas; a interação com outras localidades por meio de um ambiente virtual de comunicação; a redução de tempo e derrubada das barreiras geográficas, dentre outros fatores. Neste contexto, percebendo a interação dos indivíduos como fator de grande importância para a vida contemporânea, tornou-se necessário compreender este processo de interação e soma de *expertises*, buscando contribuir para a utilização desse potencial nos processos organizacionais.

Para Lévy (p: 28; 1998), a inteligência coletiva é “uma inteligência distribuída por toda parte, incessantemente valorizada, coordenada em tempo real, que resulta em uma mobilização efetiva das competências”. Para o autor, a inteligência coletiva não tem a intenção de fundir as inteligências individuais dos integrantes do grupo,

mas busca justamente a retomada das singularidades de cada componente e a complementaridade entre saberes.

Para Malone³, Laubacher e Dellarocas (2010), a inteligência coletiva pode ser compreendida, de maneira generalizada, como grupos de pessoas desenvolvendo atividades inteligentes coletivamente. Essa coletividade pode ocorrer presencialmente ou de modo virtual com o auxílio das TIC.

Ainda segundo estes autores, atualmente, exemplos de inteligência coletiva auxiliada pelas tecnologias de informação são portais de internet como o Google e Wikipédia⁴. Estes ambientes são considerados frutos de Inteligência Coletiva pelo fato de serem mantidos com o auxílio de pessoas interconectadas pelo ambiente virtual, a internet, ao redor do mundo. Unindo seus conhecimentos, interligando páginas por meio de *links* e contribuindo para a manutenção destes sistemas, os usuários exploram sua inteligência coletivamente, amparados pelas tecnologias de informação e comunicação.

Para os autores acima citados, um dos pontos principais desse processo de utilização da inteligência coletiva é a liberdade de tomada de decisão concedida aos membros de determinado grupo.

Já Surowiecki (2006) aponta que grupos heterogêneos, geralmente, criam resultados superiores do que os resultados obtidos individualmente pelo membro considerado mais inteligente. Para o autor, a coletividade pode proporcionar melhores resultados em função de atuar com várias perspectivas quando utilizada por um grupo que possui diversidade de opinião, independência, descentralização e agregação.

Neste contexto, é necessária uma mudança no perfil da organização para que os grupos possam prosperar e alcançar a inteligência coletiva. Em muitos casos as questões burocráticas devem ser reduzidas e a orientação de trabalho, ou parte dele, ser direcionada para equipes autogeridas⁵.

³ Thomas Malone é diretor do Centro de Inteligência Coletiva do MIT (CCI – Center for Collective Intelligence), uma unidade de pesquisa ligada ao MIT – Massachusetts Institute of Technology e que tem por finalidade estudar os efeitos das tecnologias de informação e comunicação sobre a forma como as pessoas trabalham coletivamente.

⁴ Neste contexto, também é importante apresentar a ferramenta WikiHosp, que é um portal de internet coletivo voltado para o setor hospitalar, objeto desta pesquisa. Segundo a definição do portal, o “WikiHosp é uma enciclopédia wiki voltada para a publicação de informações, conteúdo e documentos sobre o setor hospitalar brasileiro” (WIKIHOSP, 2012).

⁵ Pinchot e Pinchot (1994) já apontavam essa característica para as empresas do futuro, deixando de lado os inúmeros níveis hierárquicos, reduzindo a burocracia interna e conferindo aos funcionários liberdade de ação para que pudessem desenvolver suas atividades com mais autonomia por meio de equipes autogeridas.

Assim como nos trabalhos de Levy (1998), Malone, Laubacher e Dellarocas (2010), Nagar e Malone (2011) apontam a questão da complementaridade entre inteligência humana e de máquina, mostrando que as ferramentas de tecnologia podem contribuir para a melhoria dos processos de comunicação e tomada de decisão, integrando pessoas e grupos em contextos mais abrangentes.

Desta forma é possível perceber a importância da compreensão do tema para as disciplinas de gestão contemporâneas, pois a realidade atual oferece aos indivíduos a possibilidade de comunicação e interação quase em tempo real, cabendo às empresas buscar fazer uso das TIC em seus processos, contribuindo para a utilização da inteligência de seus colaboradores.

No entanto, Lévy (1998), salienta a importância da observação dos fatores culturais da organização para a implementação de programas de inteligência coletiva, bem como de qualquer outro programa que traga mudanças. Para o autor, a inteligência coletiva só pode ter início com a cultura organizacional que proporcione políticas e costumes compartilhados voltados para o trabalho em equipe, de forma que a sua manutenção também depende dessa cultura.

Desta forma, partindo desses conceitos é possível ingressar nas discussões acerca da IO, foco do trabalho, apresentando na próxima seção o tema Inteligência Organizacional, com suas principais características, conceitos e modelos.

2.2 INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL

O termo Inteligência Organizacional (IO) surgiu em meados da década de 1960, oferecendo uma nova forma de visualização das informações empresariais, bem como novas formas para sua utilização.

Segundo Harold Wilensky (1967), precursor nos estudos sobre o tema, a aplicação da IO nas organizações se deu em função da necessidade de utilização mais efetiva das informações possuídas. Ainda segundo o autor, se poderia – à época do surgimento do tema e seus estudos – visualizar a IO em termos de coleta, processamento e interpretação de informações do ambiente externo, e comunicação das informações obtidas para dentro das empresas, posteriormente utilizadas para a tomada de decisões. Para Wilensky (1967), a IO é alcançada pelas empresas por

meio de atividades e processos inter-relacionados e pela utilização efetiva dos recursos organizacionais.

Wilensky (1967) fez um comparativo entre a utilização da IO por organizações de inteligência militar, pois estas precisam estar em constante observação do ambiente externo, buscando informações sobre seus oponentes, de forma a utilizá-las na tomada de decisão. Segundo o autor, no ambiente empresarial a situação é a mesma, pois as empresas precisam observar o ambiente externo e combiná-lo com seu ambiente interno para obter melhores resultados. O autor apresentou a informação como fonte de poder, mas também como fonte de confusão, pois a abundância de informações disponíveis no ambiente pode confundir as empresas, por isso da necessidade de estruturação dos processos de utilização da informação.

Segundo March e Olsen (1979) *apud* Choo (1998), a inteligência organizacional é construída sobre dois pilares: cálculo racional e aprendizado pela experiência. O cálculo racional é obtido por meio da avaliação das consequências esperadas com a tomada de determinadas ações. Já o aprendizado pela experiência é a escolha de ações com base em regras estabelecidas por experiências passadas, ou seja, utilizar o passado como direcionador para as ações futuras. Para os autores, o aprendizado e o comportamento adaptativo da empresa a seus ambientes são fatores fundamentais nas atividades das organizações inteligentes.

Para Matsuda (1992; 1993), a IO surgiu das similaridades com a inteligência humana, de forma que assim como cada indivíduo possui capacidades e inteligência única, as organizações – compostas por indivíduos – vistas como um todo possuem, também, características singulares, inerentes à inteligência e alcançadas por meio da coletividade.

Haeckel e Nolan (1993) apontam que a IO é a habilidade da empresa de lidar com a complexidade de seus ambientes, bem como a capacidade de explorar e extrair significado dos sinais vindos desses ambientes, para compartilhar com os membros da empresa contribuindo para a tomada de decisão. Os autores salientam a importância da utilização de tecnologia da informação e sistemas gerenciais para a obtenção de integração entre as informações organizacionais. Ainda apontam que as organizações inteligentes devem ser aptas a identificar “como fazemos as coisas por aqui” (HAECKEL e NOLAN, 1993, p. 128, tradução nossa), mas também aptas para se adaptar rápida e sistematicamente às mudanças ambientais.

Pinchot e Pinchot (1994) vêem a IO como um conjunto de atividades relacionadas que podem conferir maior autonomia aos colaboradores, suportada por fluxos informacionais que transmitam informações a todos os funcionários e que consiga promover a utilização das potencialidades individuais de cada funcionário. Segundo os autores, uma rede de indivíduos e grupos compõe o cérebro da organização, de forma que na organização inteligente os colaboradores “pensam em conjunto para, em conjunto, explorar oportunidades, criar produtos e serviços e localizar e resolver os problemas” (PINCHOT e PINCHOT, 1994, p. 5).

Para os autores acima citados, a IO é a capacidade da organização de promover essas interações entre pessoas e setores, dar suporte às suas atividades, e institucionalizar os resultados obtidos, seja por meio da criação de novos produtos, processos e/ou serviços, seja pela elaboração de manuais, diretrizes e mesmo a institucionalização de uma cultura direcionada para a colaboração entre os indivíduos.

Para Choo (1995), a IO pode ser vista como um ciclo de atividades de sensoramento do ambiente, desenvolvimento de percepção e geração de significado, alcançados por meio da interpretação, que deve ser realizada com base na memória organizacional sobre as experiências passadas. Após este processo, é possível que a organização utilize as interpretações desenvolvidas para escolher as melhores ações a serem aplicadas para situações específicas. Na visão do autor, a união de recursos humanos e tecnológicos também é essencial, demonstrando a necessidade de integração entre colaboradores e ferramentas de tecnologia de forma a extrair as potencialidades de cada um para o alcance dos objetivos organizacionais.

McMaster (1996, *apud* MORESI, 2001) aponta que a inteligência organizacional pode ser compreendida como uma capacidade da empresa de se adaptar, aprender, inovar, além de conseguir aumentar seus conhecimentos, de forma que possa selecionar, com base nesse processo, alternativas que melhor respondam as condições ambientais. Para o autor, são vários os fatores que compõe a IO, com aspectos corporativos, organizacionais e pessoais.

Halal (1997) salienta que a IO é similar à inteligência humana, porém visualizada em nível corporativo, ou empresarial. Para o autor, a IO pode ser apresentada como a capacidade de uma organização de criar conhecimentos e utilizá-los para se adaptar ao ambiente e responder adequadamente as mudanças

no mercado. Para o autor, fatores estruturais, culturais, relações com *stakeholders*, ativos de conhecimento e processos estratégicos influenciam o desempenho da IO dentro de uma empresa.

Já Albrecht (2003) apresenta a visão de que a IO é um produto resultante de um conjunto de atividades (Figura 6) inter-relacionadas que buscam integrar a empresa por meio de seus objetivos estratégicos e demais atividades. Segundo o autor, adotar um modelo para a IO é muito subjetivo, pois ela trabalha com pessoas, que por sua vez possuem características singulares e pontos de vista diferentes. Desta forma, o autor apresenta um esquema no qual podem se identificar conjuntos de comportamentos individuais, que em sua totalidade compõe o que o autor denomina inteligência organizacional.

Couto e Macedo-Soares (2004, p. 18), dizem que a IO pode ser visualizada como:

[...] a capacidade coletiva disponível na organização para, de maneira proativa, identificar situações que recomendam iniciativas de aperfeiçoamento, conceber iniciativas de aperfeiçoamento, implementá-las e operá-las, utilizando seus recursos intelectuais.

Os autores sugerem que a informação e o conhecimento possuídos pela empresa são componentes da IO, juntamente com a linguagem organizacional, que “reflete os conhecimentos absorvidos pelas pessoas e suporta a geração de novos conhecimentos” (COUTO e MACEDO-SOARES, 2004, p. 18). Para os autores, a linguagem é componente de grande importância, tendo em vista que por meio dela serão transmitidos a todos os públicos interessados da empresa as estratégias, planos, visões, dentre outros, necessários ao desenvolvimento organizacional.

Cruz e Dominguez (2007) apontam que a IO é apresentada em algumas obras como Inteligência Empresarial ou Inteligência Corporativa, e que desde o seu surgimento, na década de 1960, passou de uma visão voltada para o ambiente externo para uma visão mais ampla, englobando características do conhecimento das organizações, o processo estratégico de tomada de decisões e o aprendizado organizacional.

Neste sentido, Cruz e Dominguez (2007) definem a IO como uma capacidade desenvolvida pelo aprendizado organizacional sistêmico, que permite à empresa perceber adequadamente os ambientes interno e externo por meio do processamento das informações obtidas nestes ambientes, além de gerar novos

conhecimentos que contribuam para a tomada de decisões e resolução de problemas em setores em constante mudança.

Xuezhong, Qian e Zhaohan (2008) definem a IO como a capacidade da organização como um todo de perceber mudanças ambientais, coletar informações, aumentar o nível de aprendizado, criar novos conhecimentos e agir efetivamente com base nos conhecimentos criados para poder se adaptar ao ambiente e alcançar da melhor forma os objetivos organizacionais. Os autores ainda apontam que para alcançar a IO, as empresas devem ter pessoas Inteligentes em suas equipes e elaborar processos inteligentes. Por membros inteligentes os autores apontam que estes devem possuir conhecimentos tácitos e capacidade de rápido aprendizado. Já nos processos inteligentes, estes autores propõem a adoção de práticas de previsão para buscar se preparar para as mudanças súbitas no ambiente bem como para resolver problemas com agilidade e efetividade.

Moresi e Lopes (2011) utilizam-se dos conceitos de Matsuda (1992) e Choo (1998), defendendo a premissa de que a IO integra pessoas e setores com elementos organizacionais, como cultura, crenças, pressupostos, entre outros elementos corporativos, apontando a necessidade de desenvolver o aprendizado organizacional para uma adaptação estratégica da empresa ao seu ambiente. Essa adaptação pode ocorrer tanto no sentido de correções necessárias em seus processos, estruturas organizacionais, ou de forma antecipativa, buscando influenciar os eventos ambientais que possam interferir nos objetivos da empresa.

Tema emergente tanto na literatura como nas aplicações práticas em empresas, a IO vem sendo construída aos poucos, passando por modificações em suas definições e agregando novos conceitos e ferramentas à medida que passa a receber mais atenção das comunidades acadêmica e empresarial. Essa modificação pode ser melhor visualizada nos Quadros 1 e Quadro 2, a seguir, que apresentam a visão dos autores e a evolução da percepção e dos estudos sobre a IO.

QUADRO 1 - ABORDAGENS DA IO: VÁRIOS AUTORES

Abordagem Autores	Ênfase	Foco no Ambiente
Wilensky (1967)	Gerenciamento de informações	Ambiente Externo
March e Olsen (1979) <i>apud</i> Choo (1998)	Aprendizado e Memória	Ambiente Interno
Matsuda (1992)	Visão Sistêmica (integração de atividades)	Ambientes Interno e Externo

Haeckel e Nolan (1993)	Sistemas de Informação e Tecnologias	Ambientes Interno e Externo
Pinchot e Pinchot (1994)	Valorização do Capital Humano	Ambiente Interno
Glynn (1994)	Institucionalização de conhecimentos individuais	Ambientes Interno e Externo
McMaster (1996) <i>apud</i> Moresi (2001)	Adaptação Estratégica	Ambientes Interno e Externo
Choo (1998)	Monitoramento Ambiental	Ambientes Interno e Externo
Albrecht (2003)	Integração entre Pessoas e Estratégia Organizacional	Ambiente Interno
Cruz e Dominguez (2007)	Aprendizado e Inovação	Ambientes Interno e Externo
Xuezhong, Qian e Zhaohan (2008)	Processos Inteligentes	Ambientes Interno e Externo
Moresi e Lopes (2011)	Aprendizado Organizacional e Adaptação Ambiental	Ambientes Interno e Externo

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Wilensky (1967), March e Olsen (1979) *apud* Choo (1995), Matsuda (1992), Haeckel e Nolan (1993), Pinchot e Pinchot (1994), Glynn (1995), Choo (1998), McMaster (1996) *apud* Moresi (2001), Albrecht (2003), Cruz e Dominguez (2007), Xuezhong, Qian e Zhaohan (2008), Moresi e Lopes (2011).

É possível perceber que a abordagem da IO partiu de uma visão mais técnica e voltada para o ambiente externo (WILENSKY, 1967), de forma que, quando do seu surgimento, era buscada a gestão das informações referentes ao ambiente de negócio, buscando equiparar-se ou superar a concorrência para sobreviver em cenários onde o crescimento acelerado e a competição estavam bastante acirrados.

QUADRO 2 - ABORDAGEM TEMPORAL DOS ESTUDOS SOBRE A INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL: VÁRIOS AUTORES

CRONOLOGIA – EVOLUÇÃO TEÓRICA DOS ESTUDOS SOBRE A INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL	
1967 - Wilensky	Abordou a IO sob uma visão voltada para o gerenciamento e utilização das informações sobre o ambiente externo, buscando aumentar a efetividade das tomadas de decisão estratégica voltadas para a concorrência.
1979 – March e Olsen	A IO é apresentada com um foco mais abrangente, considerando a gestão das informações disponíveis para a tomada de decisão e também visando o aprendizado organizacional por meio da experiência passada, buscando observar tanto o ambiente externo como o ambiente interno da empresa.
1988 – Matsuda	A IO como uma atividade integrada da organização, englobando inteligência humana e tecnologias e buscando por meio dessa interação desenvolver atividades, programas e processos capazes de dar suporte às atividades e objetivos organizacionais.
1993 – Haeckel e Nolan	A IO proporciona uma visão sistêmica da organização e de seus ambientes, buscando, por meio da monitoração desses ambientes, extrair significados para resolver, e mesmo antever, problemas e desafios organizacionais. Os autores

	deram ênfase na utilização de tecnologias e sistemas de informação para a concretização desses objetivos.
1994 – Pinchot e Pinchot	IO conceituada sob uma visão mais humanística da empresa, que busca o aproveitamento das habilidades de todos os colaboradores para serem utilizadas na resolução de problemas, no aprendizado e na inovação em todas as suas nuances (produtos, processos, serviços, marketing, organizacional), integrando pessoas e setores e proporcionando condições para seu desenvolvimento.
1995 - Glynn	Paralelo da inteligência humana com a inteligência organizacional. A autora trabalha com os conceitos de capacidades individuais e repertórios de conhecimento dos colaboradores sendo transferidos para a empresa, criando soluções, resolvendo problemas, inovando e aumentando a capacidade de adaptação da empresa ao seu ambiente.
1996 – McMaster	Abordagem da IO sob uma ótica voltada para a adaptação estratégica da empresa ao ambiente externo com base na capacidade interna de percepção das mudanças ambientais, de aprendizado organizacional e de inovação. Em seu trabalho, o autor apresentou a IO como a capacidade da organização de se adaptar, inovar, criar novos conhecimentos e tomar decisões com base nesses conhecimentos.
1998 – Choo	Enfoque no monitoramento dos ambientes interno e externo, buscando criar significados para os eventos ambientais críticos e buscando a tomada de decisões mais adequada por meio da utilização das informações possuídas. Considerando uma utilização mais efetiva dos recursos informacionais, segundo o autor, é possível utilizar as potencialidades dos indivíduos para criar vantagens competitivas.
2003 – Albrecht	Proposição da IO como disciplina integradora da estratégia e dos objetivos organizacionais com as capacidades dos indivíduos, buscando integrá-los à empresa e conseguindo com que trabalhem conjuntamente para o atingimento dos objetivos e a criação da IO.
2007 – Cruz e Dominguez	Apresentação da IO sob o prisma do aprendizado organizacional sistêmico, que por meio da utilização adequada das informações coletadas nos ambientes interno e externo pode ajudar a empresa a criar novos conhecimentos, resolver problemas e tomar decisões mais acertadas em ambientes complexos.
2008 – Xuezhong, Qian e Zhaohan	Defendem a aplicação da IO enfocando a monitoração dos ambientes da empresa, buscando usar as informações disponíveis para aumentar o aprendizado, criar novos conhecimentos e se adaptar às mudanças ambientais com mais agilidade, por meio de indivíduos e processos inteligentes.
2011 – Moresi e Lopes	Visualização da IO como uma atividade integradora dentro da organização, capaz de unir setores e pessoas e englobando aspectos corporativos, pessoais e organizacionais, com forte presença do aprendizado organizacional como impulsionador da IO.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Wilensky (1967), March e Olsen (1979) *Apud* Choo (1995), Matsuda (1992), Haeckel e Nolan (1993), Pinchot e Pinchot (1994), Glynn (1995), Choo (1998), McMaster (1996) *Apud* Moresi (2001), Albrecht (2003), Cruz e Dominguez (2007), Xuezhong, Qian e Zhaohan (2008), Moresi e Lopes (2011).

Com o passar dos anos, a visão foi sendo alterada e complementada por outros autores, que passaram a visualizar também questões internas, como o

aprendizado (MARCH e OLSEN, 1979), ou mesmo a integração de inteligência humana e tecnologias de informação (MATSUDA, 1992).

Posteriormente passou a englobar também a gestão das informações no ambiente interno (HAECKEL e NOLAN, 1993; CHOO, 1995; MCMASTER, 1996; CRUZ e DOMINGUEZ, 2007), considerando tanto os fatores ambientais como as capacidades internas que podem promover subsídios à adaptação estratégica.

Neste contexto, percebe-se que atualmente a IO deve ser aplicada tanto no ambiente externo como no interno da empresa. O ambiente externo pode ser acompanhado com auxílio de atividades de coleta de dados e informações sobre o setor, os concorrentes, clientes, fornecedores e outros *stakeholders*, além dos ambientes que afetam a empresa, como: político-legal, tecnológico, demográfico, cultural, entre outros. Já o ambiente interno pode ser trabalhado por meio de atividades que consigam captar informações e conhecimentos, armazená-los e comunicá-los aos membros, além de utilizar essas informações e conhecimentos para os processos de tomada de decisão.

Staskeviciutė e Ciutienė (2008) apontam que dentre as várias proposições de conceituação para a inteligência organizacional, a questão da adaptação da empresa ao seu ambiente, juntamente com a capacidade de gestão do conhecimento, são fatores recorrentes e de suma importância, pois, segundo os autores, são essas capacidades que podem fazer com que a empresa, além de se adequar às novas realidades, possa alterar e/ou influenciar o seu ambiente de negócios.

Na literatura encontrada sobre o tema, alguns autores (Matsuda 1992-1993; Choo, 1995; Albrecht, 2003) propõem modelos de IO (apresentados na próxima seção), divergindo, em alguns casos, na forma como esta é abordada, mas convergindo no sentido de que a IO deve integrar processos, pessoas e setores.

Segundo Matsuda (1992, 1993), a IO pode ser vista sob duas perspectivas: produto e processo. Sendo um produto, a IO proporciona resultados práticos à empresa, tanto na tomada de decisões ou nas definições de estratégias de longo prazo, relatórios, manuais, procedimentos estruturados, e outros documentos resultantes das atividades realizadas, bem como diretrizes para processos e ações futuras. Já como processo, é um conjunto de atividades inter-relacionadas que envolvem toda a organização com uma finalidade comum, constituindo um processo

integrativo e agregativo que envolve inteligência humana e tecnologia de informação numa constante interação para extrair as capacidades de ambos.

Como um processo, Matsuda (1992, 1993) aponta 5 atividades – que serão abordadas detalhadamente na próxima seção –, ou subprocessos, da IO: a) comunicação; b) memória; c) aprendizagem; d) cognição; e e) raciocínio (Figura 3). Para o autor, o a IO como um produto também pode ser o resultado da aplicação da abordagem de processo.

Complementando esse pensamento, Kirn (1995), que também se utiliza dos cinco componentes apresentados acima para definir as atividades da IO, aponta que a mesma integra processos de informação humana e computacional, juntamente com a capacidade de solucionar problemas.

Este pensamento é complementado pelos apontamentos de Lopes (2009), que indica que os subprocessos da IO, apresentados por Matsuda (1993), são inter-relacionados e que não necessitam de uma ordem para serem executados. Os cinco subprocessos devem estar presentes nas ações da organização e devem ocorrer simultaneamente, em todas as direções e buscando alcançar todos os *stakeholders*.

Neste sentido, percebe-se que as abordagens da IO não resultam em grandes diferenças, levando em consideração o fato de que as abordagens alcançam o todo da empresa, composto por ambientes interno e externo, bem como pelos funcionários, o fator humano neste sistema, além de enfocarem a questão do aprendizado organizacional como um dos requisitos básicos.

No entanto, é necessária uma atenção redobrada ao se estudar o tema, pois outras formas e nomenclaturas são utilizadas como sinônimos (MATHEUS e PARREIRAS, 2004; ALVES, 2005) – como os termos Inteligência de Negócios, Inteligência Estratégica, ou mesmo a Inteligência Competitiva – para a disciplina de IO, o que nem sempre corresponde à realidade dos estudos sobre o tema.

Outro fator que pode ser percebido nesta apresentação é o fato de a inteligência organizacional estar relacionada e associada com a inteligência individual, que consiste na capacidade dos indivíduos de adquirirem, processarem, interpretar e manipularem as informações as quais têm acesso com vistas a adaptar-se ao ambiente ou resolver problemas.

Este pensamento se confirma com os textos de Glynn (1996) que aponta essa similaridade, pois, segundo a autora, a inteligência organizacional é a capacidade das organizações de acessarem, processarem, interpretar,

codificarem e manipularem informações advindas de seus ambientes com o intuito de aumentar a capacidade de adaptação a esses ambientes, assim como a inteligência humana, abordada no item 2.1. Ambas as inteligências são similares ao tratarem do processamento de informações, de forma que a IO pode ser vista como a institucionalização das inteligências de seus membros por meio de processos pré-estabelecidos, como os processos/atividades apontados pelos modelos de IO, buscando, em nível organizacional, a adaptação da empresa aos seus ambientes.

Assim, acredita-se que as empresas devem buscar desenvolver atividades de gestão do conhecimento, gestão da informação e de aprendizado organizacional pautadas em políticas internas que favoreçam estes processos, criando um ambiente propício ao compartilhamento de informações, conhecimentos e experiências, e posteriormente integrando esses elementos em rotinas, manuais, documentos, e na própria cultura organizacional, buscando a manutenção de tais atividades.

Para tanto, as empresas precisam ter conhecimento acerca destas disciplinas para poderem alcançar a inteligência organizacional, defendida neste trabalho, e com base nos conceitos e literatura estudada, como a capacidade das organizações de utilizarem as informações dos ambientes interno e externo para aprender, inovar, criar novos conhecimentos, compartilhar estes conhecimentos entre as partes interessadas e adaptar seu comportamento para atender as exigências do ambiente de negócios.

Assim, conhecendo um pouco mais dos fatores que interferem no alcance da Inteligência Organizacional, o próximo tópico apresenta os principais modelos de IO encontrados na literatura pesquisada, enfocando as atividades propostas pelos autores, e que, segundo estes, se utilizadas conjuntamente podem aumentar as chances de alcance dos objetivos organizacionais, bem como da conquista de vantagens competitivas sustentáveis.

2.2.1 Dois Principais Modelos de IO Encontrados na Literatura Pesquisada

Pode-se perceber por meio das conceituações apresentadas na seção anterior que a IO busca integrar atividades relacionadas a todos os setores das

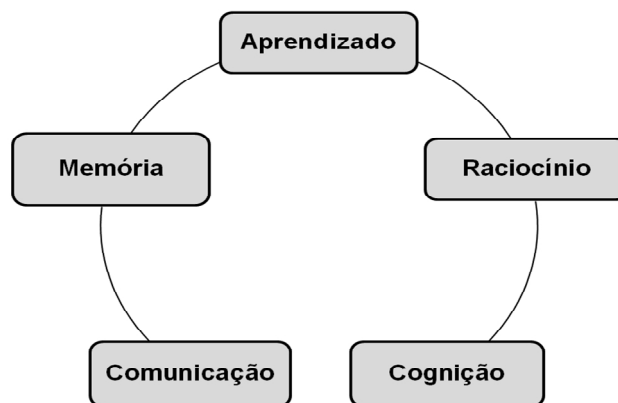
empresas, contemplando inteligência humana e de máquina. Dentre os autores mais citados (Choo, 1995; Matsuda, 1992-1993), encontrou-se a proposição de dois modelos genéricos de utilização da IO, apresentados a seguir:

2.2.1.1 O Processo da Inteligência Organizacional de Matsuda (1992, 1993)

Em seus trabalhos, Matsuda (1992, 1993) identificou duas abordagens para a IO: produto e processo. Conforme citado anteriormente, o produto é o resultado das atividades aplicadas dentro da empresa, que pode gerar relatórios, diagnósticos, diretrizes para determinadas atividades, e mesmo o processo de tomada de decisão. Já na abordagem de processo, o autor apresenta cinco subprocessos que devem ser desenvolvidos pelas empresas para que consigam atingir a IO. Esses subprocessos são: a) cognição; b) memória; c) aprendizado; d) comunicação; e e) raciocínio (Figura 2).

Os cinco subprocessos são inter-relacionados e envolvem indivíduos e máquinas dentro da empresa, de forma a potencializar essa relação contribuindo para aumentar as chances de se alcançar os objetivos e metas estabelecidos. De acordo com Lopes (2009) estes processos devem ocorrer simultaneamente para que o resultado final seja satisfatório, porém não exigem uma ordem rigorosa a ser desenvolvidos.

FIGURA 2 – OS 5 SUBPROCESSOS DA INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL



Fonte: Adaptado de Matsuda (1992).

Percebe-se também que todos estes processos devem ser suportados pela utilização de tecnologias de informação e comunicação (TIC), que podem contribuir para a melhoria na efetividade dos processos na medida em que conseguem realizar tarefas que os indivíduos não são capazes de fazer, como a armazenagem de grandes quantidades de dados e informações na memória organizacional; acelerar a interação entre indivíduos contribuindo para a comunicação; pode ser utilizada em sistemas capazes de criar significado em séries de dados obtidos nos ambientes da empresa, dentre outras tarefas.

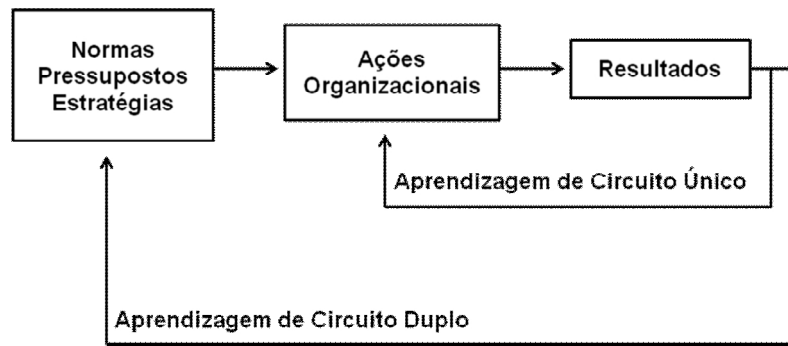
O processo de Aprendizado considera os aprendizados individuais, que ocorrem por meio das experiências dos indivíduos, e o aprendizado coletivo, por meio dos trabalhos em equipe e experimentação conjunta de procedimentos organizacionais. Neste processo estão envolvidos os contatos dos indivíduos com os dois ambientes, interno e externo, de forma que são utilizadas as características de indivíduos e ambientes, aliadas à ferramentas organizacionais, para a obtenção de um aprendizado coletivo que proporcione benefícios à empresa.

De acordo com Senge (2010, p. 36), a aprendizagem em equipe, considerada pelo autor como a base da aprendizagem organizacional, tem início pelo diálogo entre os grupos, buscando encontrar “novas ideias e percepções que os indivíduos não conseguiriam ter sozinhos”.

São empregadas a experimentação, equipes de trabalho, ou forças-tarefa (PINCHOT e PINCHOT, 1994) para a realização de determinadas atividades, *benchmarking* (MATSUDA, 1993; CHOO, 1998) e observação das atividades dos concorrentes, bem como outras atividades correlatas. Argyris (1977) aponta que o aprendizado organizacional é a capacidade que uma organização desenvolve para detectar e corrigir erros e problemas em suas ações. Os erros são encontrados no desvio das intenções da empresa e no que de fato aconteceu.

Este subprocesso também dá as bases para a alteração nos procedimentos que estão sendo realizados, ou, se necessário, nas normas e estratégias organizacionais (ARGYRIS e SCHÖN, 1978), representados na Figura 3, conforme segue.

FIGURA 3 - CIRCUITO DE APRENDIZAGEM



Fonte: Argyris e Schön (1978).

Para Argyris e Schön (1978), o aprendizado de circuito único (*single loop*) ocorre quando, a partir dos resultados obtidos, são percebidos os erros cometidos nos processos e corrigidos com alterações nas ações organizacionais, com a finalidade de aumentar a efetividade dessas ações dentro das normas existentes. Já o aprendizado de circuito duplo (*double loop*) ocorre quando o *feedback* aponta conexões entre o erro e as normas e pressupostos da organização, de forma que é necessária uma mudança em todo o processo, desde as estratégias, normas e pressupostos utilizados pela empresa.

Neste sentido, Duncan e Weiss (1979) *apud* Vera e Crossan (2003) corroboram o pensamento de Argyris e Schön (1978), apontando que o aprendizado organizacional está diretamente relacionado com as mudanças cognitivas e comportamentais que ocorrem nos colaboradores e indivíduos relacionados com os processos como uma resposta à situações anteriores.

Para Vasconcelos e Mascarenhas (2006), o aprendizado organizacional não é simplesmente a soma dos aprendizados individuais, mas sim uma interação entre indivíduos e grupos em um sistema social que proporcione a troca de experiências e conhecimentos viabilizando o aprendizado individual e da equipe.

Os processos de Memória Organizacional, segundo Matsuda (1992), são responsáveis pela seleção, retenção e recuperação das experiências da empresa, para que estas possam ser utilizadas no futuro. Estes processos compreendem as memórias individuais, por meio do registro de experiências dos colaboradores; de tecnologias, por meio da construção de bases de dados e de conhecimentos; memória institucional, por meio da manutenção de documentos e arquivos importantes, relatórios sobre atividades, manuais de procedimento, padronização de tarefas formalizadas, métodos e técnicas específicas, dentre outros; e memória

cultural, compreendida pela própria cultura da organização, tradições, crenças compartilhadas, linguagens próprias, rituais, e outros recursos utilizados pelos membros (MATSUDA, 1992, 1993; ACKERMAN, 1998 *apud* LOPES, 2009).

Walsh e Ungson (1991) apresentam a memória organizacional como um meio pelo qual as informações do passado são aplicadas em decisões tomadas no presente. Os autores ainda apontam que o futuro das empresas está baseado em seu passado, que pode ser apresentado pela memória. Já Gandon (2002, p. 28) *apud* Almeida (2006, p. 52) define a memória como:

[...] uma representação persistente, explícita, não incorporada; um índice do conhecimento e da informação, ou de suas fontes, em uma organização, de forma a facilitar o acesso, o compartilhamento e a reutilização (do conhecimento, da informação e suas fontes) pelos membros da organização, em suas atividades individuais e coletivas.

A memória de uma organização necessita de organização para poder fornecer à quem precisa as informações corretas no momento exato. Para tanto, também podem ser utilizadas ferramentas de tecnologia auxiliando nos processos de identificação, armazenamento e recuperação da memória da empresa (LOPES, 2009).

Já o subprocesso de Comunicação Organizacional contempla as inteligências individuais e a IO. É por meio dos processos de comunicação que a empresa pode conseguir fazer com que todos os seus funcionários tenham acesso aos mesmos dados e informações, contribuindo assim para a disseminação e criação de novos conhecimentos⁶ (MATSUDA, 1992, 1993).

Para San Miguel (2002, p. 12, tradução nossa), a comunicação organizacional pode ser compreendida como:

[...] conjunto total de mensagens que se intercambiam entre os integrantes de uma organização, e entre a organização e os diferentes públicos que estão em sua volta. Estas mensagens circulam em vários níveis e de diferentes formas. Podem ser transmitidas, por exemplo, por meio de canais interpessoais ou por meios de comunicação mais ou menos sofisticados; podem ser verbais ou não-verbais; utilizar as redes formais da organização, ou as redes informais; viajar horizontal ou verticalmente dentro da pirâmide hierárquica; ocorrer dentro da organização ou ultrapassar suas fronteiras.

Já para Torquato, (2003), além dessas singularidades, também é necessário que se observem os fatores humanos e as características físico-estruturais e

⁶ O que pode ser comparado ao processo de socialização do conhecimento, apontado por Nonaka e Takeuchi (1997) como uma das fases do processo de conversão do conhecimento.

tecnológicas da empresa, para que esta possa oferecer o suporte necessário para o bom desempenho dos processos comunicacionais (TURBAN, *et al.*, 2010).

Corrado (1994) aponta que a comunicação ocorre de forma adequada quando os empregados se comunicam de maneira informal com os superiores, inferiores e de mesmo nível dentro da organização, além de transmitirem a mesma mensagem para os *stakeholders*. Ainda segundo o autor, a comunicação não se preocupa apenas em transmitir informações, mas também “em mudar o comportamento dos empregados para que realizem um melhor trabalho, impulsionando a organização em direção a suas metas” (CORRADO, 2004, p. 7).

De acordo com San Miguel (2002), foi a partir da década de 1940 que a Comunicação Organizacional passou a chamar a atenção das comunidades empresariais, especialmente nos EUA, onde começaram a surgir estudos enfocando os benefícios da qualidade nas comunicações. O autor ainda aponta que por meio da comunicação é possível integrar os colaboradores e contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais. Algumas funções da comunicação segundo o autor são:

- Levar a informação correta, completa, confiável e oportuna sobre a empresa, o ambiente, entre outros, para quem precisa;
- Propiciar a identificação das pessoas com a organização, trazendo o sentimento de pertencimento à empresa;
- Favorecer a integração da empresa com e entre seus colaboradores e públicos interessados, criando um clima de colaboração e compartilhamento de informações;
- Facilitar a criação de uma imagem favorável e consistente da organização para seus públicos.

Para Matsuda (1992), a Cognição compreende os processos de percepção/leitura das imagens dos ambientes interno e externo. Em muitos casos essa leitura é feita com base em experiências ou memórias passadas. Pode ser utilizada para mudar estilos de administração passados com base nas oportunidades para o futuro. É uma forma de a organização deixar de se apoiar apenas em suas atividades anteriores, buscando inovar e utilizar as suas potencialidades para novos fins.

Hayes e Allinson (1994) *apud* Lopes (2009) apontam que a cognição está relacionada com a forma como as pessoas adquirem, armazenam e utilizam informações e conhecimentos, salientando que no ambiente empresarial estas características correspondem à busca, coleta, processamento, análise e síntese das informações ambientais.

Moresi (2001) corrobora este pensamento apontando que a cognição organizacional é necessária para que haja um processamento adequado dos dados, transformando-os em informação e posteriormente em conhecimentos. Neste contexto, as formas utilizadas para coletar dados, transformá-los em informação e posteriormente em conhecimentos para a organização, estão inseridas neste aspecto da IO.

Neste sentido, compreende-se, por meio dos processos inerentes à cognição organizacional, que estes estão intimamente ligados às etapas de gestão da informação, compreendida na visão de McGee e Prusak (1994) como um processo composto por: a) identificação das necessidades informacionais; b) coleta de informações; c) processamento da informação; d) classificação e armazenamento; e) desenvolvimento de produtos e serviços de informação; f) distribuição e disseminação; e g) análise e uso da informação.

Matsuda (1992), McGee e Prusak (1994), Choo (1998), Moresi (2001), apontam que tais atividades podem ser desenvolvidas com o auxílio de ferramentas e tecnologias de informação, que sejam capazes de processar maiores quantidades de dados, extraindo significados e apresentando informações úteis aos negócios da empresa.

Por fim, apresenta-se o subprocesso Raciocínio. Pela tradução literal da expressão utilizada por Matsuda (1993) – *inference* -, poderia ser utilizada também a expressão Inferência, ou as expressões ‘dedução’ e/ou ‘conclusão’, porém, na literatura nacional encontrada, todos os registros utilizam, em consenso, a expressão Raciocínio (Moresi, 2001; Lopes, 2009).

Este processo é responsável pela utilização das informações disponíveis juntamente com os recursos que a empresa dispõe para a tomada de decisões. Em sua maioria decisões estratégicas, o processo deve ser executado com profissionais adequados, especialistas em suas áreas, buscando compreender o ambiente e utilizar as melhores opções de que a empresa dispõe.

Para Moresi (2001), o raciocínio é responsável pela definição de estratégias para prevenção, dissimulação e tratamento de problemas organizacionais, ou ainda estratégias para solucionar tais problemas. Para o autor, neste processo são também desenvolvidas estratégias de adaptação ao ambiente externo da organização.

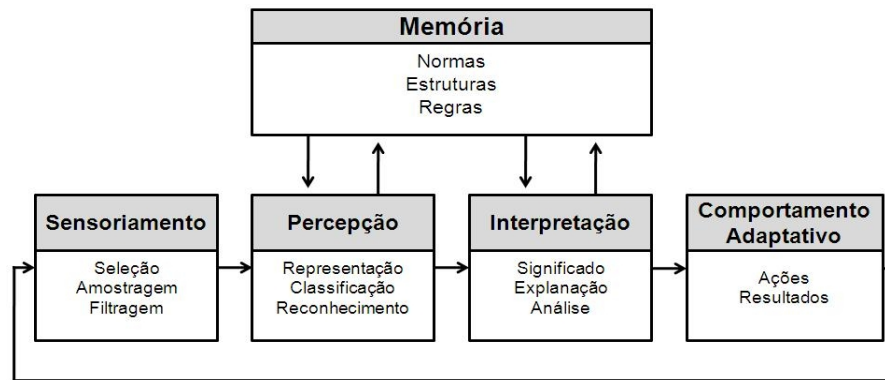
2.2.1.2 Ciclo da inteligência Organizacional de Choo (1995)

Choo (1995), em seu livro *'Information Management for the Intelligent Organization'* apresentou um ciclo da IO composto por cinco atividades principais conforme Figura 4, a seguir. Segundo o autor, um dos maiores desafios da organização inteligente é compreender como o ambiente externo está mudando, percebendo quais os significados dessa mudança, bem como encontrando as melhores formas para responder as novas exigências que lhe forem impostas pelo setor.

O processo de aprendizado/inteligência organizacional é um ciclo contínuo de atividades que incluem sensoriamento do ambiente, desenvolvendo percepções e criando significados através da interpretação, utilizando a memória sobre as experiências passadas para auxiliar a percepção, e tomando ações com base nas percepções desenvolvidas (CHOO, 1998, p. 17, tradução nossa).

O autor apresenta o aprendizado como atividade/disciplina primordial para que seja alcançada a inteligência organizacional. Para ele, o aprendizado permeia o ciclo da IO e se intensifica à medida que são exigidas novas posições por parte da organização e de seus membros, exigidas geralmente no último item do ciclo da IO, o comportamento adaptativo. Estas novas posições adotadas pela empresa são complementadas pelos apontamentos de Argyris e Schön (1978), que apresentaram os ciclos único e duplo do aprendizado organizacional, apresentado na Figura 3 (p. 42).

FIGURA 4 - O CICLO DA INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL



Fonte: Adaptado de Choo (1998).

Segundo Choo (1995), o Sensoriamento está relacionado com a busca de informações nos ambientes interno e externo da empresa, de forma a priorizar eventos de acordo com os interesses principais da organização, pois dificilmente será possível coletar informações sobre todos os eventos.

Para Wilensky (1967) e Choo (1998), o ambiente externo das organizações pode ser visto como uma fonte de informações, além de ser também uma fonte de recursos, tanto físicos, tecnológicos, financeiros, humanos, dentre outros, o que aumenta a complexidade desse ambiente e a necessidade desse sensoriamento em pontos de interesse para a organização.

Wilensky (1967) já apontava a questão do excesso cada vez maior de informações no ambiente externo, de forma que se torna necessária uma análise mais cuidadosa dessas informações para não incorrer em erros de interpretação.

Já Choo (1998) aponta que mudanças, eventos e tendências no ambiente externo costumam criar e enviar sinais e mensagens, que devem ser detectadas e recebidas pelas organizações para que possam usar tais informações para se adaptar às novas condições ambientais.

Weick (1995) aponta que por meio do sensoriamento a organização poderá compreender os eventos e sinais enviados pelo ambiente, de forma a construir padrões, extrair significados e utilizar as informações adquiridas para construir uma compreensão conjunta dos fatos ocorridos naquele momento. Por serem instáveis, os ambientes das empresas devem estar sempre sendo acompanhados, para que dessa forma a organização possa compreender os eventos ambientais em tempo de se adaptar à eles. O autor ainda aponta sete passos do sensoriamento, que são: a) identificação dos eventos; b) retrospectiva de eventos passados; c) aprovação; d)

contato social; e) continuidade dos eventos; f) pistas; g) plausibilidade. Para Weick (1995), por meio destes passos é possível que a organização construa uma compreensão coletiva dos eventos ambientais.

Já Huber (1990) aponta que quase todas as organizações utilizam-se da observação de seus ambientes, mesmo que com atividades informais e sem planejamento. Este, talvez, pode ser um dos fatores para que as mensagens enviadas pelo ambiente não sejam compreendidas a tempo de tomar ações que possibilitem a adequação e adaptação das atividades organizacionais.

A Memória, segundo Choo (1998), é derivada das experiências da empresa com seus ambientes, que podem ser expressas formalmente por meio de documentos, manuais, procedimentos, ou informalmente por meio de histórias, crenças e cultura organizacional. As experiências podem ser utilizadas para criar regras e estruturas capazes de identificar possíveis problemas já indicando possíveis soluções.

Huber (1990) aponta que as buscas a serem realizadas na memória organizacional correspondem ao 'escaneamento' da memória existente dentro da empresa, seja ela física, por meio de documentos, ou abstrata, como as recordações dos colaboradores da empresa, a cultura, ou outros fatores compartilhados.

Neste ponto também cabe ressaltar a necessidade de identificação de fatos relevantes para a empresa para a sua posterior armazenagem. Este processo pode evitar desperdícios de recursos e tempo, armazenando o que é/será de fato importante para a organização. A utilização de bancos de dados, sistemas informatizados, dentre outras ferramentas, é necessária para a armazenagem de grandes volumes de dados e informações.

A próxima atividade do ciclo é a Percepção, que, segundo Choo (1998), é o reconhecimento e descrição de eventos e entidades externas, por meio do conhecimento disponível na memória, projetando cenários e situações ambientais. Essa percepção depende de normas e regras que os membros da empresa utilizam para visualizar fatos e tendências e é fortemente influenciada pelos fatores culturais da organização.

Para Cruz e Dominguez (2007, p. 56, tradução nossa):

Mesmo quando os indivíduos realizam constantemente sua própria percepção sobre determinados fenômenos da realidade, dentro das organizações, o adequado desenvolvimento deste processo é

proporcionado pelo caráter social que o mesmo apresenta, o que faz com que neste processo de percepção o conhecimento que cada indivíduo possui seja imprescindível para entender e compreender os ambientes interno e externo, bem como os conhecimentos gerados ao perceber estes ambientes.

Percebe-se, neste sentido, a similaridade deste processo com o subprocesso de IO apresentado por Matsuda (1992, 1993), que aponta a Cognição Organizacional como responsável pela percepção e reconhecimento de eventos internos e/ou externos. Os dois autores (Matsuda, 1992; e Choo, 1995) apresentam a possibilidade de utilizar imagens do ambiente, projetar imagens do ambiente e da organização e trabalhar com previsões baseadas em modelos imaginários da situação da empresa, com base em dados ambientais.

Em seguida encontra-se a Interpretação, que, segundo Choo (1998), é o ponto central do ciclo da IO, uma vez que deve buscar traduzir em termos significativos para a organização a pergunta: 'o que está realmente acontecendo aqui?'. Neste sentido, a interpretação é a criação de sentido, que busca responder 'onde a organização estava no passado, o que ela é hoje, e onde quer estar no futuro' (CHOO, 1995). O autor ainda aponta que este processo é social, portanto requer a participação de pessoas para uma socialização de conhecimentos e ideias, além de informações de qualidade.

Weick e Daft (1983) *apud* Choo (1998) apontam que o processo de interpretação pode ser compreendido pela tradução dos eventos externos, sendo criados modelos de compreensão desses eventos, criando significados e formando esquemas conceituais capazes de auxiliar na compreensão do que ocorre fora da organização, mas que a afeta diretamente.

Moresi (2001) ainda aponta que neste processo a interação entre pessoas é fundamental para que ocorram trocas de informações e conhecimentos, buscando sempre balancear o conservantismo presente na organização com o espírito empreendedor que pode existir entre os colaboradores. Por este motivo, a dificuldade em equilibrar interpretações pessoais diferentes, é que este ponto é crucial no processo proposto por Choo (1995).

Por fim, Choo (1998) apresenta o Comportamento Adaptativo, que, após as tomadas de decisão e observação dos resultados, dará continuidade às atividades do ciclo da IO por meio da observação dos resultados das ações tomadas. Neste reinício do ciclo de inteligência, se necessário, são realizadas alterações nas

estratégias de coleta de dados e informações, nas regras existentes, e mesmo nas crenças estipuladas na organização.

Para Argyris e Schön (1978) e Duncan e Weiss (1979) *apud* Vera e Crossan (2003), o aprendizado organizacional está diretamente relacionado com as mudanças cognitivas e comportamentais que ocorrem nos colaboradores e indivíduos relacionados com os processos como uma resposta à situações anteriores. Por meio deste pensamento, compreende-se as mudanças apontadas por Argyris e Schön (1978) (Figura 3, p. 42) quando o resultado das ações é diferente do planejado e exige novas abordagens, sejam elas nas atividades desenvolvidas ou nas normas e estratégias iniciais

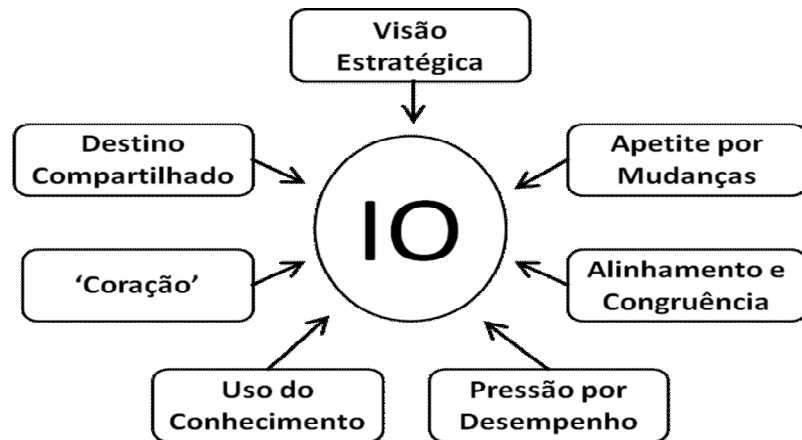
Desta forma o ciclo é reiniciado, possibilitando a organização o acompanhamento constante de seus ambientes, bem como de suas próprias capacidades, e dando sequência ao processo contínuo de adaptação e aprendizado organizacional, processos fundamentais para a organização inteligente (CHOO, 1995).

2.2.1.3 Traços da Inteligência Organizacional (ALBRECHT, 2003)

A literatura sobre a IO ainda apresenta o modelo proposto por Albrecht (2003), que aponta características a serem observadas e desenvolvidas dentro das empresas para o alcance da IO.

Em 'O Poder das Mentes em Ação', Albrecht (2003) apresenta alguns fatores que podem contribuir para a criação da IO dentro das organizações (Figura 5). Para o autor, por se tratar de uma atividade que envolve pessoas, com interesses, crenças, aspirações próprias, a IO deve ser alcançada por meio da promoção de um ambiente capaz de integrar os colaboradores e mantê-los dispostos a participar dos processos organizacionais e pela criação de uma cultura de compartilhamento de informações e conhecimentos.

FIGURA 5 - MODELO DE INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL



Fonte: Adaptado de Albrecht (2003, p: 60).

Segundo Albrecht (2003), a união dessas atividades cria na organização um estado de sintropia, definida pelo autor como uma reunião de pessoas, sistemas, recursos, ideias e liderança, utilizando plenamente as capacidades de cada um desses fatores, contribuindo assim para um melhor desempenho organizacional, alcançado por esquemas de inteligência que englobem os sete traços da IO apresentados anteriormente. Ao contrário, não ocorrendo a utilização plena das capacidades, o autor aponta que as organizações produzem a entropia, que ao contrário da sintropia, significa um desperdício de capacidade disponível, ou seja, a perda de criação de boas possibilidades para o negócio.

Os traços da IO apresentados pelo autor devem ser desenvolvidos pelas empresas que buscam integrar seus colaboradores e conseguir utilizar de forma mais efetiva os recursos intelectuais de que dispõe.

A Visão Estratégica é apresentada pelo autor como um direcionamento, capaz de implementar um conceito de finalidade, ou destino, para a empresa e seus funcionários. O item Destino Compartilhado busca promover um ambiente onde todos os funcionários sintam-se fazendo parte de algo maior, compreendendo as posições adotadas pela empresa, apoiando o grupo e compartilhando, na medida do possível, as informações e experiências que possuem.

A Apetite por Mudanças é apresentada pelo autor como a capacidade da empresa e de seus funcionários de se desapegar do passado e buscar novidades em seus processos e produtos. Pode ser alcançada por meio do aprendizado e do incentivo à inovação, além da aceitação das mudanças, diretamente influenciadas pela cultura da empresa.

Outro tópico abordado pelo autor é denominado Coração, que busca contemplar as atividades da organização com a finalidade de integrar os colaboradores de forma que estes sintam-se motivados, interessados e dispostos a contribuir para o alcance da missão organizacional.

No quesito Alinhamento e Congruência, é necessário observar se as atividades desenvolvidas pela empresa estão em concordância com a visão estratégica e com as prioridades da empresa. Tudo deve caminhar para o mesmo lado e de forma ordenada. Já o Uso do Conhecimento é a capacidade da empresa de criar conhecimentos, captá-los e aplicá-los em suas atividades, além de promover o compartilhamento desses conhecimentos entre os membros do grupo.

Por fim, a Pressão por Desempenho é apresentada pelo autor como a pré-disposição dos próprios colaboradores para contribuir com os objetivos da organização. Segundo Albrecht (2003) os colaboradores devem compreender seu papel dentro da empresa e 'abraçá-lo', buscando desenvolver suas atividades de maneira a receberem feedbacks de suas atividades e reconhecimento por seu trabalho.

Segundo Albrecht (2003), por meio destes direcionadores é possível conseguir uma maior interação entre os colaboradores da empresa, de forma que a união das capacidades individuais é o resultado deste processo, auxiliando no alcance da IO e em uma utilização mais adequada à realidade da empresa dos recursos disponíveis.

2.2.2 Inteligência Organizacional - Um desafio empresarial

Com base nas abordagens da IO apresentadas, percebe-se que todas buscam proporcionar uma interação entre setores e colaboradores na intenção de utilizar as potencialidades de cada um na obtenção dos objetivos organizacionais. As principais características apresentadas nas abordagens de Matsuda (1992), Choo (1998) e Albrecht (2003) são apresentadas no Quadro 3, a seguir.

Outro fator encontrado em todas as abordagens é o aprendizado organizacional, apresentado por autores como Pinchot e Pinchot (1994), McMaster

(1996) *apud* Moresi (2001), Choo (2003) e Senge (2010) como sendo uma atividade fundamental para a organização inteligente.

QUADRO 3 – SÍNTESE DOS 3 MODELOS DE IO ENCONTRADOS NA LITERATURA

Matsuda (1992)	Choo (1998)	Albrecht (2003)
<u>Cognição</u> Percepção e leitura das imagens do ambiente externo, podendo utilizar as experiências da empresa e sua memória como base.	<u>Sensoriamento</u> Busca de informações nos ambientes interno e externo, priorizando eventos importantes para a organização.	<u>Visão Estratégica</u> Direcionamento que aponta uma finalidade, ou destino, para a organização e seus membros.
<u>Memória</u> Seleção, retenção e recuperação das experiências da empresa por meio de documentos, manuais, rotinas, cultura, bancos de dados, entre outros.	<u>Memória</u> Suporta e armazena as experiências da empresa, formal (documentos) e informalmente (cultura, estórias).	<u>Destino Compartilhado</u> Criação de um ambiente onde todos sintam-se fazendo parte de algo maior, de forma a compreenderem a posição da empresa e ter acesso às suas informações.
<u>Comunicação</u> Responsável por levar à todos os colaboradores dados e informações importantes, que podem contribuir também para a criação de novas informações e mesmo de novos conhecimentos.	<u>Percepção</u> Reconhecimento e descrição dos eventos internos e externos com base na memória organizacional.	<u>Apetite por Mudanças</u> Desapego ao passado; inovação em processos e produtos; aprendizado e aceitação às mudanças na organização.
<u>Raciocínio</u> Utilização das informações possuídas juntamente com os recursos disponíveis para a tomada de decisões.	<u>Interpretação</u> Tradução dos termos e eventos significativos, dando significado à estes buscando responder as questões que assolam a empresa.	<u>Alinhamento e Congruência</u> Atividades desenvolvidas pelos colaboradores em concordância com as estratégias e prioridades da empresa.
<u>Aprendizado</u> Por meio dos processos internos com o aprendizado individual e coletivo e por meio da observação do ambiente externo e organização aprende e cria novas informações e conhecimentos, alterando seu comportamento se necessário.	<u>Comportamento Adaptativo</u> Neste ponto a organização observa se os objetivos foram cumpridos, as metas atingidas e se há a necessidade de correção em suas atividades ou em sua postura.	<u>Uso do Conhecimento</u> Criar conhecimentos, captá-los e utilizá-los em suas atividades, além de promover o compartilhamento dos conhecimentos conquistados com o grupo.
		<u>Coração</u> Integrar os colaboradores com os propósitos da empresa para que se sintam motivados a participar de seus projetos.
		<u>Pressão por Desempenho</u> Colaboradores dispostos a contribuir com a empresa, fazendo o que precisam fazer para alcançar os objetivos organizacionais.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Matsuda (1992), Choo (1998) e Albrecht (2003).

Neste contexto, dentre as atividades, ou subprocessos, identificadas na literatura que compõe a IO, percebe-se uma correlação com atividades que compõe outros processos organizacionais, como a Inteligência Competitiva, por meio das atividades de sensoriamento ambiental propostas por Haeckel e Nolan (1993) e Choo (1995); a Gestão da Informação (GI), por meio de atividades de gerenciamento de informações dos ambientes interno e externo (WILENSKY, 1967; HAECKEL e NOLAN, 1993; CHOO, 1995; CRUZ e DOMINGUEZ, 2007); a Gestão do Conhecimento (GC) e o próprio Aprendizado Organizacional (AO), atividades relacionadas e propostas por autores como Matsuda (1993), Pinchot e Pinchot (1994), Choo (1995), McMaster (1996), Xuezhong, Qian e Zhaohan (2008).

Desta forma, acredita-se que estas abordagens de processos organizacionais possam estar amparadas por uma atividade que pode ser visualizada como uma 'área guarda-chuva', a IO, uma disciplina sistêmica que agrega e suporta as demais em um conjunto de processos que, se bem desenvolvidos, podem conferir à organização que os utilizem vantagens competitivas sobre seus concorrentes.

Sabendo-se que cada disciplina possui características próprias, especificidades que devem ser respeitadas e demandam atividades, pessoas e processos especializados, a sua utilização conjunta passa a ser um desafio para as organizações atuais, que estão em meio à ambientes de negócio cada vez mais competitivos e expandidos.

Neste cenário, a visão sistêmica, ou o pensamento sistêmico apontado por Senge (2010), se torna fundamental para que se possa visualizar a organização como um sistema aberto composto por pessoas, setores, processos, ambientes, inter-relacionados e interdependentes, e que dependem do desempenho de cada um para o sucesso e alcance das metas e objetivos organizacionais.

Sendo assim, como este trabalho não pretende abordar isoladamente todas estas atividades, salienta-se a sua importância e relevância para o desenvolvimento das atividades da IO, mas sugere-se que novos estudos sejam realizados, por este pesquisador ou outros interessados, enfocando o papel e as contribuições de cada uma dessas disciplinas para o desenvolvimento organizacional.

Neste contexto, na próxima seção são apresentadas as principais convergências entre os modelos apresentados, buscando reorganizar os conceitos de IO encontrados na literatura pesquisada sob uma visão acadêmico-científica

integrada e sistêmica, englobando os subprocessos identificados nos modelos previamente citados.

2.2.2.1 Convergência dos Modelos

Após elaboração do quadro conceitual dos três modelos estudados na literatura, buscou-se traçar um paralelo entre eles e verificar as abordagens mais convergentes. Para tanto, por meio das definições apresentadas pelos autores (MATSUDA, 1992, 1993; CHOO, 1998; ALBRECHT, 2003), para cada dimensão de seus modelos, uma comparação foi realizada entre as dimensões, ou subprocessos, de forma que o modelo apresentado por Albrecht (2003) foi descartado por apresentar características bastante singulares e de difícil aplicação e mensuração em uma abordagem acadêmica. Saliencia-se a relevância dos apontamentos e do modelo proposto por Albrecht (2003), porém, o intento deste trabalho é constituir uma visão sistêmica da IO sob uma perspectiva acadêmica, de forma que as conceituações apresentadas por Albrecht, para este estudo, são consideradas demasiado gerenciais.

Partindo do exposto, os modelos apresentados por Matsuda (1992) e Choo (1998) foram selecionados por apresentarem maior aderência e compatibilidade, sendo possível estruturar um quadro de similaridades entre os dois, destacadas no Quadro 4, conforme segue.

QUADRO 4 - CONVERGÊNCIA DOS MODELOS DE IO DE MATSUDA (1992) E CHOO (1998)

Matsuda (1992)	Choo (1998)
<p style="text-align: center;"><u>Cognição</u></p> <p>Percepção e leitura das imagens dos ambientes interno e externo, podendo utilizar as experiências da empresa e sua memória como base.</p>	<p style="text-align: center;"><u>Sensoriamento</u></p> <p>Busca de informações nos ambientes interno e externo, priorizando eventos importantes para a organização.</p> <p style="text-align: center;"><u>Percepção</u></p> <p>Reconhecimento e descrição dos eventos internos e externos com base na memória organizacional.</p>

<p style="text-align: center;"><u>Memória</u></p> <p>Seleção, retenção e recuperação das experiências da empresa por meio de documentos, manuais, rotinas, cultura, bancos de dados, entre outros.</p>	<p style="text-align: center;"><u>Memória</u></p> <p>Suporta e armazena as experiências da empresa, formal (documentos) e informalmente (cultura, estórias).</p>
<p style="text-align: center;"><u>Raciocínio</u></p> <p>Utilização das informações possuídas juntamente com os recursos disponíveis para a tomada de decisões.</p>	<p style="text-align: center;"><u>Interpretação</u></p> <p>Tradução dos termos e eventos significativos, dando significado à estes buscando responder as questões que assolam a empresa.</p>
<p style="text-align: center;"><u>Aprendizado</u></p> <p>Por meio dos processos internos com o aprendizado individual e coletivo e por meio da observação do ambiente externo e organização aprende e cria novas informações e conhecimentos, alterando seu comportamento se necessário.</p>	<p style="text-align: center;"><u>Comportamento Adaptativo</u></p> <p>Neste ponto a organização observa se os objetivos foram cumpridos, as metas atingidas e se há a necessidade de correção em suas atividades ou em sua postura.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Matsuda (1992) e Choo (1998).

Percebe-se que há convergência entre as teorias e entre os subprocessos/atividades apontados como responsáveis por promover a IO, ou fundamentais para o seu alcance. As questões referentes à comunicação organizacional, apresentada no modelo de Matsuda (1992) não serão abordadas neste momento, salientando-se que é sabido o poder e a influência que os processos comunicacionais têm dentro das organizações, bem como a linguagem criada e utilizada pelas empresas, destacando-se, dessa forma, o interesse em realizar nova pesquisa enfocando este aspecto em particular.

Neste sentido, observando-se os conceitos apresentados no Quadro 5, pode-se visualizar a convergência das aplicações das atividades de Cognição propostas por Matsuda (1992, 1993) com as atividades de Sensoriamento e Percepção apresentadas por Choo (1998). Ambas as atividades compreendem a identificação de sinais e informações nos ambientes interno e externo, a sua comparação com eventos registrados na memória, de forma a perceber se tais eventos já ocorreram, da mesma forma ou de forma semelhante, além de buscar dar sentido aos eventos e informações identificadas.

Já o item Memória é apresentado pelos dois autores, de forma que nos materiais de ambos (Matsuda, 1992, 1993; e Choo, 1998) são encontradas definições semelhantes e atividades como identificação, seleção, retenção e

recuperações de informações referentes às experiências da empresa, dispostas em fontes formais (como documentos, rotinas, manuais, dentre outros) e informais (cultura, histórias, crenças, dentre outros).

O Raciocínio apresentado por Matsuda (1992, 1993) pode ser comparado à Interpretação de Choo (1998), tendo em vista que os dois processos apontam a utilização das informações possuídas pela organização juntamente com as interpretações e traduções dos eventos ambientais para a tomada de decisões mais acertadas para resolução dos problemas organizacionais.

Por fim, o Aprendizado de Matsuda (1992, 1993) corresponde ao Comportamento Adaptativo apresentado por Choo (1998). Os dois processos utilizam-se dos conceitos da Aprendizagem Organizacional com a adaptação da empresa, seja em suas ações e processos ou em suas definições estratégicas, crenças e pressupostos, se necessário, para uma adaptação mais efetiva da organização às exigências e realidades ambientais.

Acredita-se, com base nos conceitos apresentados, que a comunicação organizacional deva ser uma das premissas das organizações que pretendem desenvolver a IO em suas agendas, sendo aplicada desde a concepção das estratégias organizacionais e utilizada durante todo o processo de desenvolvimento da IO. Portanto, serão utilizadas as demais perspectivas propostas pelos autores, buscando utilizar uma padronização por meio da adoção das nomenclaturas apresentadas por Matsuda (1992) para a elaboração do instrumento de pesquisa que congregue os principais subprocessos que caracterizam a Inteligência Organizacional.

Além disso, com base no material bibliográfico consultado, foi elaborado o Quadro 5 apontando as principais ações de IO, segundo os autores estudados, conforme segue:

QUADRO 5 – AÇÕES DE IO IDENTIFICADAS NA LITERATURA CONSULTADA

Ações de Inteligência Organizacional	
Cognição Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoramento Ambiental • Coleta de dados e informações significativas dos ambientes interno e externo • Estrutura tecnológica • Processamento e estruturação de dados e informações • Apresentação de dados e informações em formatos de fácil acesso aos interessados
Memória	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação de dados, informações, conhecimentos e eventos

Organizacional	importantes para a organização <ul style="list-style-type: none"> • Seleção e registro de dados, informações e conhecimentos • Estrutura Tecnológica • Criação de uma base de consulta (virtual e/ou física) • Disponibilização de registros aos interessados
Raciocínio Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Metodologias para tomada de decisão • Identificação das necessidades informacionais e comunicação aos responsáveis pela coleta • Envolvimento de clientes/colaboradores nos processos de tomada de decisão • Consulta a Memória • Decisões Compartilhadas / Colegiadas
Aprendizado Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de ambiente favorável ao compartilhamento • Políticas internas voltadas a aprendizagem e a criação de conhecimentos • Capacitação e Qualificação dos colaboradores • Trabalho em equipe / equipes multitarefa • Programas formais de aprendizagem

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Wilensky (1967), March e Olsen (1979) *apud* Choo (1995), Matsuda (1992), Haeckel e Nolan (1993), Pinchot e Pinchot (1994), Choo (1998), McMaster (1996) *apud* Moresi (2001), Albrecht (2003), Cruz e Dominguez (2007), Xuezhong, Qian e Zhaohan (2008), Moresi e Lopes (2011).

Este quadro, contendo as principais ações de IO identificadas na literatura, apresenta-se como um conjunto de atividades necessárias para que as empresas possam criar ou aprimorar sua inteligência.

A partir dos conceitos extraídos da literatura, a pesquisa de campo foi desenvolvida com o esforço de identificar as ações aqui descritas empiricamente dentro das instituições participantes, validando assim o conjunto de atividades identificadas na investigação teórica.

Neste contexto, na próxima seção apresenta-se a metodologia utilizada durante a pesquisa e posteriormente a análise e discussão dos resultados obtidos.

3 METODOLOGIA

Para obter os resultados esperados com o trabalho proposto, a pesquisa iniciou-se com uma revisão bibliográfica sobre a inteligência organizacional (IO), buscando apresentar outros trabalhos recentes desenvolvidos na área, bem como trabalhos historicamente importantes para o tema, trazendo conceitos e buscando introduzir a IO no contexto atual, além de construir um panorama teórico da evolução em seus estudos.

Posteriormente, foi desenvolvida uma pesquisa exploratória, integrando temas adjacentes à IO. Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2006), a pesquisa exploratória é realizada geralmente quando se tem por objetivo examinar um tema ou problema ainda pouco estudado, que apresente muitas dúvidas, ou mesmo que ainda não tenha sido pesquisado. Os autores ainda apontam que o estudo exploratório serve para uma familiarização com o tema proposto, de forma que dificilmente seja aplicado como técnica única, abrindo espaço para outras pesquisas mais aprofundadas.

Após a pesquisa exploratória, adentrou-se na pesquisa descritiva, buscando proporcionar um maior conhecimento acerca das especificidades do tema nos contextos estudados. Para Sampieri, Collado e Lucio (2006), os estudos descritivos buscam especificar as propriedades, características e perfil de grupos, comunidades, ou qualquer outro fenômeno que se pretende compreender.

Além disso, a busca pelo referencial teórico utilizado neste trabalho foi elaborada para atender os objetivos específicos da pesquisa, de forma que os tópicos apresentados foram avaliados com relação à pertinência com os objetivos traçados, conforme apresentado no Quadro 6, a seguir.

QUADRO 6 - RELAÇÃO ENTRE REFERENCIAL TEÓRICO E ATENDIMENTO AOS OBJETIVOS.

Tópico no Referencial	Tema	Relação com Objetivos	Observações
2.1	• Inteligência Humana e a Ciência Cognitiva	Geral; c; d;	• Compreensão acerca dos conceitos de inteligência em nível individual;
2.1.1	• Inteligências Múltiplas de Gardner	c; e d;	• Compreensão sobre a diversidade dentro da organização e as capacidades

			individuais;
2.2	• Inteligência Coletiva	Geral; c; d;	• Considerações sobre o trabalho em equipes; decisões compartilhadas; utilização e compartilhamento de dados e informações; integração entre os colaboradores e setores da empresa;
2.3	• Inteligência Organizacional;	a; b; c; d;	• Conceituação e contextualização da IO;
2.3.2	• Dois Principais Modelos de IO encontrados na literatura;	a; b; c; d;	• Identificação das atividades propostas na literatura;
2.3.2.1	• Processo de IO de Matsuda;	a; b; c; d;	• Considerações sobre a aplicação de determinadas atividades com base na literatura.
2.3.2.2	• Ciclo de IO de Choo;	a; b; c; d;	• Identificação das atividades características de IO e compreensão de sua influência na organização.

Fonte: O autor (2012).

Com relação ao aspecto temporal, a pesquisa é considerada transversal por estudar um fenômeno que se apresenta em um determinado período do tempo, retratando o que está ocorrendo dentro das empresas no momento da pesquisa. Neste contexto, esta pesquisa estudou as organizações hospitalares no período de Setembro de 2012 a Janeiro de 2013, de forma a coletar dados referentes a esse período e verificar os eventos que ocorrem neste momento dentro das instituições pesquisadas.

3.1 AMOSTRA

A amostra selecionada para este estudo é considerada não-probabilística, podendo ser classificada como amostra por acessibilidade (COOPER e SCHINDLER, 2003). Para os autores, este tipo de amostra oferece uma maior liberdade para escolha dos objetos da pesquisa e pode ser utilizada quando o estudo deve ser direcionado para algum público em específico. Neste contexto, a escolha da amostra não-probabilística por conveniência se justifica pelo fato de o atendimento aos objetivos da pesquisa depender de um público bastante específico,

sendo este o de empresas de grande porte que desenvolvam determinadas atividades consideradas fundamentais para a criação da IO.

Buscando uma complementaridade, e mesmo uma validação conceitual dos assuntos abordados, a amostra foi dividida em dois grupos, sendo o primeiro de profissionais especialistas e o segundo de organizações hospitalares na cidade de Curitiba, PR.

Para o grupo de profissionais especialistas, foram selecionados docentes do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, escolhidos com base em experiência profissional e formação acadêmica. Já o grupo de empresas foi selecionado considerando as organizações hospitalares que se destacam no setor de saúde na cidade de Curitiba, PR., referência em seu ramo de atuação, tanto por prêmios e reconhecimentos, como pelo crescimento e desenvolvimento pelo qual passaram no decorrer de sua trajetória. Desta forma, duas organizações hospitalares foram selecionadas e aceitaram participar da pesquisa, de forma que para o estudo empírico o setor administrativo das duas organizações foi utilizado como objeto de estudo.

3.2 COLETA DE DADOS

Quanto à coleta de dados, a mesma foi realizada por meio de análise documental em dados disponíveis nas *homepages* das organizações e em documentos físicos, visando identificar atividades desenvolvidas pelas mesmas que possam contribuir para o alcance da IO, dentre outras informações relevantes para o trabalho; entrevistas semiestruturadas com personagens-chave nessas organizações, a fim de captar os direcionamentos estratégicos e o nível de compreensão e aplicação nessas empresas da teoria estudada sobre a IO; e ainda foi aplicada, durante a pesquisa de campo, uma observação direta nos momentos de visita às instituições.

3.2.1 Análise Documental

Buscando identificar a existência de ações formalizadas de IO dentro das organizações pesquisadas, foi realizada uma análise documental em relatórios e outros documentos disponíveis tanto nas *homepages* como disponíveis fisicamente dentro das duas organizações.

Foram analisados relatórios de atividades, planejamentos estratégicos, manuais de procedimento e procedimentos operacionais padrão (POP's). Os documentos foram analisados com relação à:

- existência de manuais de procedimentos, POP's, e outros documentos explicativos e normativos para processos e atividades internas;
- local (físico e/ou digital) para disponibilização desses documentos;
- planejamento estratégico acessível;
- relatórios de Atividade e/ou Planejamento estratégico divulgado;
- missão, visão e valores;
- programas e ações de capacitação e desenvolvimento;
- canal de comunicação com o público externo

3.2.2 Entrevista Semiestruturada

A entrevista semiestruturada⁷ (Apêndice B) foi escolhida por proporcionar um direcionamento para a conversa entre entrevistador e entrevistado, facilitando a permanência da discussão sobre o tema proposto. O roteiro da entrevista foi elaborado com base nas categorias apresentadas no Quadro 5 (p. 56), buscando compreender como atividades relacionadas aos processos indicados no quadro são desenvolvidas dentro das instituições participantes.

⁷ As transcrições das entrevistas não constam no material da dissertação devido ao elevado número de páginas, de forma que será disponibilizado aos membros da banca por meio digital.

A entrevista foi dividida em quatro tópicos, sendo eles: Cognição; Memória; Raciocínio; e Aprendizado Organizacional. Foram elaboradas as quatro pautas com estes temas, apresentando a definição de cada atividade segundo a literatura estudada, bem como principais tópicos a serem abordados.

A condução das mesmas ocorreu em dois momentos distintos. No primeiro momento, realizou-se a aplicação das entrevistas com profissionais especialistas nas áreas deste estudo. Para tanto, observando-se, por meio do currículo disponível na Plataforma Lattes, foram escolhidos três professores do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, sendo dois destes integrantes do corpo docente dos cursos de Graduação e Pós-Graduação em Administração, e um integrante do corpo docente dos cursos de Graduação em Gestão da Informação e Pós-Graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação.

Segundo Flick (2004), neste tipo de entrevista é necessária a utilização de um guia, ou roteiro, para manter o foco dos questionamentos, representado, neste estudo, pelo protocolo de entrevista entregue previamente aos participantes e utilizado no momento da coleta de dados.

A entrevista com especialistas visava também uma validação conceitual das teorias encontradas na literatura. Após essas entrevistas, foi realizada a transcrição das gravações em áudio para uma leitura mais atenta, que indicou a relevância dos conteúdos ali expressos.

No segundo momento, transcorreram-se as entrevistas com representantes das organizações hospitalares participantes. Buscou-se manter o padrão de representantes do setor administrativo (diretores, gerentes e assessores de diretoria) para evitar disparidades entre pontos de vista. Assim, após contato prévio com as organizações e agendamentos, foram realizadas as entrevistas semiestruturadas, pessoalmente, por telefone e e-mail, com base no protocolo de entrevistas (Apêndice B).

3.2.3 Observação Direta

Além da análise documental e das entrevistas semiestruturadas, durante a pesquisa de campo foi possível realizar observação direta nos ambientes

administrativos das duas instituições. O objetivo dessa observação foi tentar perceber a forma como os colaboradores interagem entre si, partindo do pressuposto de que a IO necessita de interação entre pessoas, setores e tecnologias.

Buscou-se também observar a existência de características estruturais, tanto físicas como tecnológicas, que possam facilitar a criação e/ou desenvolvimento da IO nestas empresas. Neste contexto, os pontos observados foram:

- estrutura física;
- estrutura tecnológica;
- leiaute das áreas administrativas;
- envolvimento entre os colaboradores.

3.3 PRÉ TESTE

No início dos estudos, e na intenção de realizar um comparativo entre setores, foi realizada uma entrevista semiestruturada com o Diretor de uma Instituição de Ensino Superior privada da cidade de Curitiba, PR., além das demais formas de coleta de dados. Embora, durante o desenvolvimento das pesquisas, tenha-se optado por permanecer com as análises de um único setor, acredita-se que o ponto chave das coletas de dados neste trabalho seja a entrevista, de forma que a mesma foi contemplada no pré-teste.

Não houve necessidade de alterações no roteiro, tendo ainda a entrevista inicial auxiliado na adequação do pesquisador ao tema, às questões elaboradas e ao tempo demandado para tais questionamentos.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram analisados qualitativamente buscando oferecer uma visão pontual da abordagem da IO em instituições de saúde. Para tanto, os dados foram analisados com relação ao conteúdo apresentado tanto nos documentos acessados

como nas respostas das entrevistas, que foram cruzadas para buscar encontrar similaridades de pensamentos entre as organizações.

De acordo com Krippendorff (1990, p. 29, *apud* FONSECA JUNIOR, 2005, p. 284), “a análise de conteúdo é uma técnica de investigação destinada a formular, a partir de certos dados, inferências reproduzíveis e válidas que podem se aplicar ao seu contexto”.

Segundo Bardin (1995, p. 38), a análise de conteúdo se apresenta como um “conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. Ainda segundo a autora, a intenção dessa análise é a inferência de conhecimentos relacionados aos objetos analisados.

Neste trabalho, para a análise de conteúdo utilizou-se como base a proposta de Bardin (1995), que indica três fases principais desse método: a) pré-análise; b) exploração do material; e c) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Na fase de pré-análise, foram selecionados os materiais a serem analisados. Para este grupo foram separadas as entrevistas realizadas com os representantes das instituições participantes e com os profissionais especialistas.

Já na segunda fase, o material selecionado foi explorado com a finalidade de identificar discrepâncias de pensamentos, similaridades e complementaridades, bem como outras características dos textos a serem analisados. Após esta exploração foram identificados pontos convergentes nos materiais, que foram agrupados nas unidades de análise escolhidas, que foram os quatro subprocessos da IO utilizados na elaboração dos instrumentos de pesquisa, sendo eles: Cognição; Memória; Raciocínio; e Aprendizado Organizacional.

Por fim, buscou-se identificar nos textos analisados as similaridades, as recorrências de palavras e expressões, bem como extrair e inferir novos conhecimentos e conclusões com base nessas análises, interpretando estes resultados à luz da teoria estudada sobre a IO.

Para auxiliar na visualização dos pontos principais das análises de conteúdo⁸, foi utilizada a estrutura de Mapas Conceituais⁹, que visam apresentar a

⁸ Como ferramenta auxiliar para a análise de conteúdo, foi utilizado o *software* Tropes, programa utilizado para análise de conteúdo em comunicações em texto, que apresenta os dados selecionados em forma de diagrama com base nas palavras e expressões contidas no texto, indicando as relações encontradas entre a unidade de análise escolhida e as expressões utilizadas no discurso dos entrevistados (<http://www.cyberlex.pt/analises.html>).

⁹ Os Mapas Conceituais foram elaborados com o auxílio do *software* FreeMind, utilizado para a criação de mapas mentais e conceituais (http://freemind.sourceforge.net/wiki/index.php/Main_Page).

relação entre conceitos identificados durante as entrevistas. Esta técnica foi utilizada em função de proporcionar visualização rápida sobre os elementos centrais das comunicações estabelecidas com os participantes da pesquisa.

Desta forma, acredita-se que seja possível proporcionar uma visão integrada da utilização da IO pelas empresas estudadas, bem como atender aos objetivos propostos para a pesquisa.

3.5 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

As organizações hospitalares selecionadas para esta pesquisa, denominadas Empresa X e Empresa Y, são reconhecidas local, regional e nacionalmente pela qualidade nos programas e serviços ofertados. Ambas são empresas de grande porte e congregam, além do objetivo básico que é a assistência médica, o ensino e a pesquisa por estarem ligadas a instituições de ensino superior.

Nos dois casos observou-se o número de funcionários, tempo de atuação, características da organização, dentre outros fatores, conforme apontado no Quadro 7, abaixo:

QUADRO 7 - CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES HOSPITALARES PESQUISADAS

EMPRESA X	EMPRESA Y
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mais de 50 anos de atuação; ✓ Reconhecimentos locais, regionais e nacionais na assistência, no ensino e na pesquisa; ✓ Empresa de grande porte; ✓ Órgão público; ✓ Maior hospital público do Paraná; ✓ 100% dos atendimentos pelo SUS. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mais de 90 anos de atuação; ✓ Reconhecimentos locais, regionais e nacionais na assistência, no ensino e na pesquisa; ✓ Empresa de grande porte; ✓ Organização não governamental sem fins lucrativos; ✓ 70% dos atendimentos pelo SUS, 28 por convênios de saúde e 2% particulares.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa.

Nos dois casos, os contatos para a pesquisa iniciaram-se pelas Direções Administrativas. Foi possível perceber, após os primeiros contatos, o interesse das duas organizações hospitalares em contribuir com este estudo.

Neste contexto, os respectivos diretores administrativos indicaram personagens-chave dentro das empresas, responsáveis por setores e unidades com grande fluxo de informações gerenciais, o que possibilitou o atendimento aos objetivos principais da pesquisa.

4 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÕES

Partindo dos dados coletados por meio das entrevistas semiestruturadas com os profissionais especialistas, entrevistas com representantes das empresas pesquisadas e coleta de dados nas *homepages* dessas empresas, foi possível aplicar a técnica de análise de conteúdo, com base na proposta de Bardin (1994), buscando extrair significados dos conteúdos expressos nas comunicações obtidas, bem como inferir conhecimentos com base na literatura pesquisada, que foi confrontada com os dados da pesquisa.

A ordem dos resultados é apresentada da seguinte maneira: entrevistas com profissionais e entrevistas com representantes das instituições pesquisadas juntamente com as observações e análises documentais, conforme ordem de coleta dos dados. Por fim, é apresentada uma discussão sobre os dados obtidos.

4.1 ENTREVISTAS COM PROFISSIONAIS ESPECIALISTAS

Este primeiro momento da pesquisa empírica buscou, junto aos profissionais especialistas, uma validação conceitual das abordagens de IO encontradas na pesquisa bibliográfica. Foram apresentados os conceitos identificados aos profissionais participantes e partindo dessa apresentação iniciaram-se as entrevistas, de acordo com o Apêndice B.

4.1.1 Entrevistados

Por meio da análise de currículo de professores do quadro docente dos programas de pós-graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação e em Administração da UFPR, foram selecionados três professores que possuem experiência docente e prática em áreas correlacionadas à IO.

Os entrevistados possuem conhecimentos teóricos e práticos nas áreas de planejamento estratégico, inteligência competitiva, gestão de marketing, gestão de

peessoas, dentre outros. Neste contexto, foram convidados a participar desta pesquisa por meio de entrevistas semiestruturadas, que foram registradas em áudio e transcritas em documento de texto¹⁰ desta dissertação.

Após as entrevistas foi possível compreender e validar alguns pontos relacionados ao pensamento do autor¹¹, que já estavam sendo construídos sobre as teorias de inteligência organizacional encontradas. Neste contexto, a seguir apresentam-se os resultados das três entrevistas com profissionais especialistas de acordo com os tópicos abordados.

4.1.2 Cognição Organizacional

Encontrada na literatura como sendo responsável pelo processo de captação, processamento e análises de dados e informações dos ambientes empresariais (MATSUDA, 1992; CHOO, 1995; MORESI, 2001; CRUZ e DOMINGUEZ, 2007), a Cognição representou o ponto de partida para as entrevistas, tanto para os profissionais especialistas como para os representantes das instituições participantes.

Nas conversas com os especialistas, o primeiro item abordado foi citado como sendo uma das ações mais importantes do processo de IO, uma vez que dele dependem os demais.

O Entrevistado A salientou a diferença latente entre instituições de caráter público e privado, de forma que sua estrutura e organização interferem nos objetivos e formas de atuação no mercado. Segundo ele, a diferença entre estruturas altera, ainda, a forma de se observar o ambiente de negócios. Para o entrevistado, as instituições privadas voltam a maior parte de suas atenções para o ambiente externo, não apenas aos concorrentes, mas aos atores que podem influenciar diretamente nas ações institucionais. Já as instituições públicas, voltam sua atenção

¹⁰ Salienta-se que as transcrições das entrevistas não foi acrescida deste documento em função do elevado número de páginas, totalizando ao final das transcrições 108 páginas de texto. O documento encontra-se em posse do autor, estando disponível mediante solicitação e justificativa da finalidade de uso.

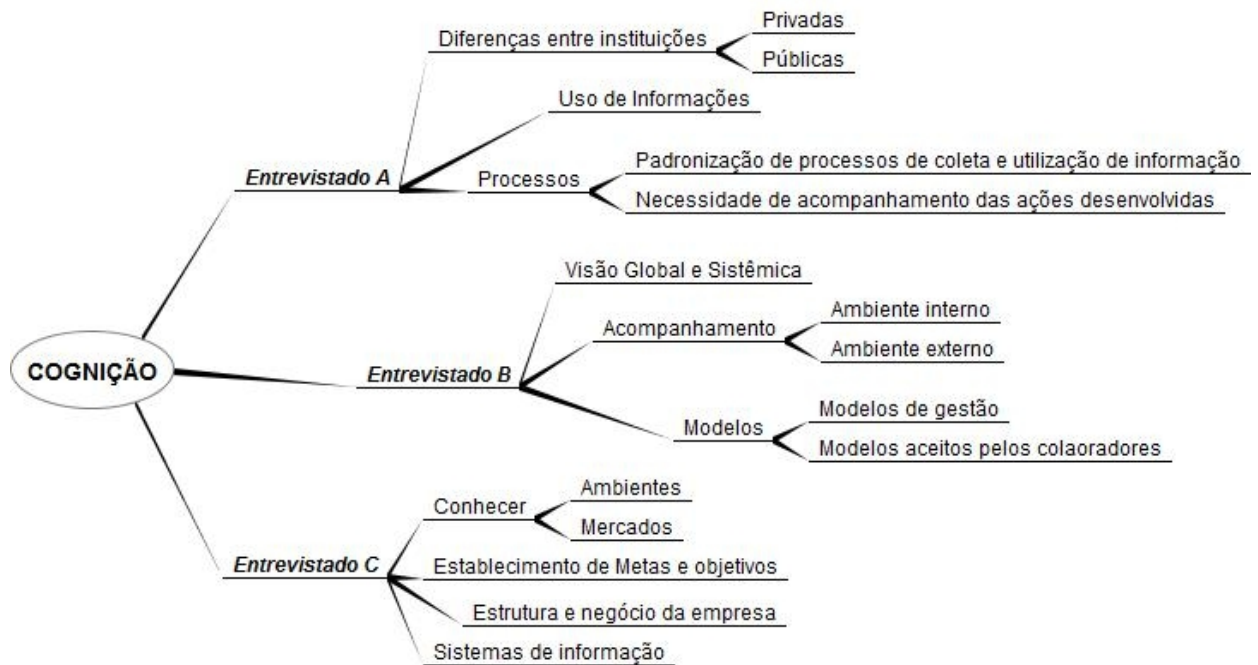
¹¹ Após leitura dos materiais que serviram como base para esta pesquisa, os conceitos de IO passaram a se mesclar e complementar, na mente deste pesquisador, com outras ciências, como o caso da visão sistêmica e dos complementos oferecidos a IO por disciplinas como a Gestão do Conhecimento (GC) e Gestão da Informação (GI). Outro ponto que ficou mais claro após as entrevistas foi a questão da Inteligência Competitiva (IC), de forma que pode-se perceber claramente a distinção entre a IO e a IC.

para pontos específicos do ambiente externo, como ambiente regulatório, ou político-legal, mantendo um foco de observação interna mais elevado.

O Entrevistado B apontou a questão da visualização da organização de forma sistêmica. Segundo ele, todos os processos das empresas devem ser feitos olhando para o todo, incluindo o processo de cognição, que neste contexto apresenta-se como um conjunto de atividades de identificação de necessidades informacionais, coleta, tratamento e distribuição de informações¹², sejam elas do ambiente externo ou interno.

Na conversa com o Entrevistado C, pode-se perceber que, para ele, o processo de Cognição inicia-se com a percepção da empresa sobre si mesma. A partir do momento que a empresa consegue perceber suas características, necessidades, e traçar objetivos estratégicos, é possível buscar uma visão mais generalizada englobando o ambiente externo e suas possíveis influências sobre a organização.

FIGURA 6 - MAPA CONCEITUAL DA COGNIÇÃO: ESPECIALISTAS



Fonte: O autor, com base em dados da pesquisa.

¹² Estas atividades, contidas no subprocesso de Inteligência Organizacional denominado Cognição, assemelham-se às atividades de Gestão da Informação, podendo ser percebida a inter-relação das duas disciplinas nesta fase do processo de IO. Neste caso, pode-se fazer um paralelo com o modelo de gestão da informação proposto por McGee e Prusak (1994), conforme apresentado na Seção 2.3.

Pôde-se perceber nas entrevistas dos três profissionais especialistas a forte ligação entre a disciplina de Inteligência Organizacional com as ações de Planejamento Estratégico, tanto no que diz respeito à observação dos ambientes interno e externo, como da capacidade e necessidade de adaptação da empresa à esses ambientes.

A questão da observação das especificidades de cada organização, além da distinção entre órgãos públicos e privados, são fatores apontados pelos especialistas como sendo necessários para o desenvolvimento de ações de acompanhamento do ambiente e da própria gestão da informação.

Conforme apontado pelos 'Entrevistados A e C', tamanho da organização, setor de atuação, objetivos estratégicos, dentre outros fatores organizacionais, alteram a necessidade de observação do ambiente. Para os autores, a necessidade de acompanhamento sempre há, mas pode variar de empresa para empresa. Já o 'Entrevistado B', além disso, aponta a necessidade de visualização da organização como um sistema, buscando compreender todas as inter-relações entre pessoas, setores e processos organizacionais.

Além disso, foi possível identificar, por meio das entrevistas, uma relação entre a IO e a Gestão da Informação na medida em que foram citadas ações como a coleta de dados e informações, o processamento e transformação destes dados, sua disponibilização em formatos acessíveis, dentre outras características.

Neste contexto, a opinião dos entrevistados coincidiu em vários aspectos, confirmando ainda a premissa adotada pelo pesquisador no que diz respeito à complementaridade entre Gestão da Informação e Inteligência Organizacional

4.1.3 Memória Organizacional

No campo da Memória Organizacional, conceitos semelhantes apareceram nas entrevistas com os três especialistas. No que tange à diferenciação de Memória Institucional e Memória Organizacional, cabe ressaltar que os três entrevistados apontaram a necessidade de distinguir, para fins de registro, questões históricas e questões práticas das empresas.

Outro fator que surge como elemento que merece atenção é a Cultura das empresas. Nem sempre as organizações mantêm uma cultura de registro de dados e informações importantes para o negócio. Geralmente, na maioria das organizações a memória institucional, ou histórica, prevalece em termos de registro em detrimento de questões administrativas, como rotinas, relatórios e outras documentações referentes aos processos internos.

Conforme apontado pelo Entrevistado A, essa questão cultural para ser alterada demanda tempo: “As pessoas é que precisam estar conscientes da necessidade de se fazer isso. E é um processo que demanda muito tempo [...]. Você não cria uma cultura da noite para o dia, isso demanda tempo” (ENTREVISTADO A, 2012).

Já o Entrevistado B salienta a questão da falta de visão de longo prazo por parte de muitas empresas. Para o entrevistado, a questão da documentação e registro de dados e informações relevantes para o negócio da empresa é fundamental, porém, nem sempre as empresas possuem esta cultura, ou o costume de realizar tais atividades.

A empresa tradicionalista, ela está muito preocupada com o resultado, especialmente financeiro, que é o lucro, e no regime imediatista. Então, isso vem em detrimento dessa preocupação de médio e longo prazo. E aí, nem sempre há essa preocupação de documentar [...] (ENTREVISTADO B, 2012).

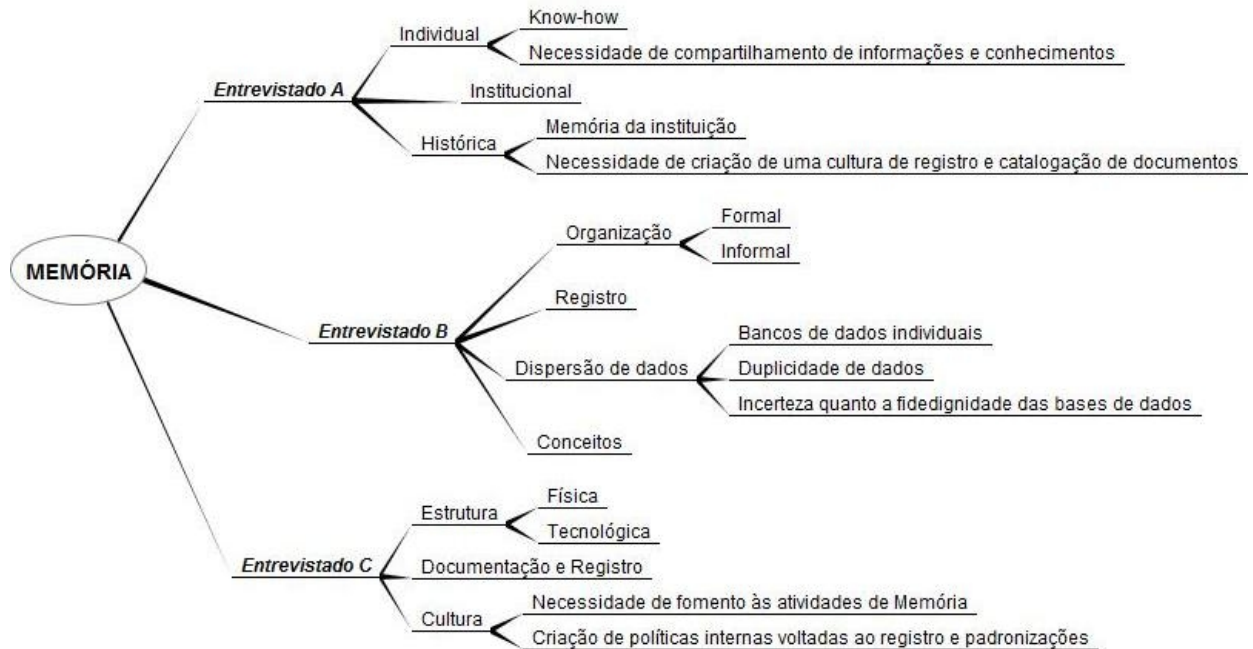
O Entrevistado C indica ainda a questão de que a maioria das empresas que iniciam pequenas, e que com o passar do tempo aumentam sua estrutura e capacidade de atuação, não documentam seus processos e não constroem mecanismos de registro. Neste sentido, perdem muitas informações importantes sobre o negócio.

Outros fatores identificados nas entrevistas com os especialistas são apontados na Figura 7, como os fatores culturais, que em muitos casos retardam a adoção de novas práticas dentro das organizações, criando a necessidade de fomento às ações de registro e memória e o envolvimento de toda a organização com tais ações.

Partindo do exposto, percebe-se que a Memória, embora seja um item de extrema importância dentro das empresas, não é trabalhada com a atenção que merece. Segundo os profissionais entrevistados, as questões históricas recebem

mais atenção, enquanto questões organizacionais estão dispersas e em posse dos indivíduos que trabalham com tais dados e informações.

FIGURA 7 - MAPA CONCEITUAL DA MEMÓRIA: ESPECIALISTAS



Fonte: O autor, com base em dados da pesquisa.

Além disso, criar e manter uma estrutura de memória que facilite a consulta aos dados necessários, ou conforme apresentado na literatura, a recuperação da informação (MATSUDA, 1992), é ponto que merece atenção dos gestores. De acordo com o Entrevistado B, nem sempre as organizações possuem clareza com relação às informações, o que dificulta a utilização efetiva desses recursos.

Pela experiência que tive, o grande complicador empresarial da época, e que ainda reside nas empresas, é essa dispersão, principalmente de dados. [...] Então, quando, de certa forma, você precisava de determinado dado, e esse dado era disperso em áreas diferentes, e que você fosse buscar uma referência pra esse dado, normalmente você ia perceber que cada fonte produzia um dado diferente. E aí você começava a se perguntar: mas em qual eu acredito? Qual é o fidedigno? (ENTREVISTADO B, 2012).

Os entrevistados citaram ainda a necessidade de utilização de tecnologias de informação e comunicação (TIC), sistemas, bancos de dados, dentre outras ferramentas de TI, para a guarda, manutenção e consulta futura à Memória.

Neste contexto, trabalhar com metodologias de registro, manuais de procedimento, Procedimentos Operacionais Padrão (POP), dentre outras ações, pode contribuir para uma guarda mais efetiva de dados e informações relevantes para a organização.

4.1.4 Raciocínio Organizacional

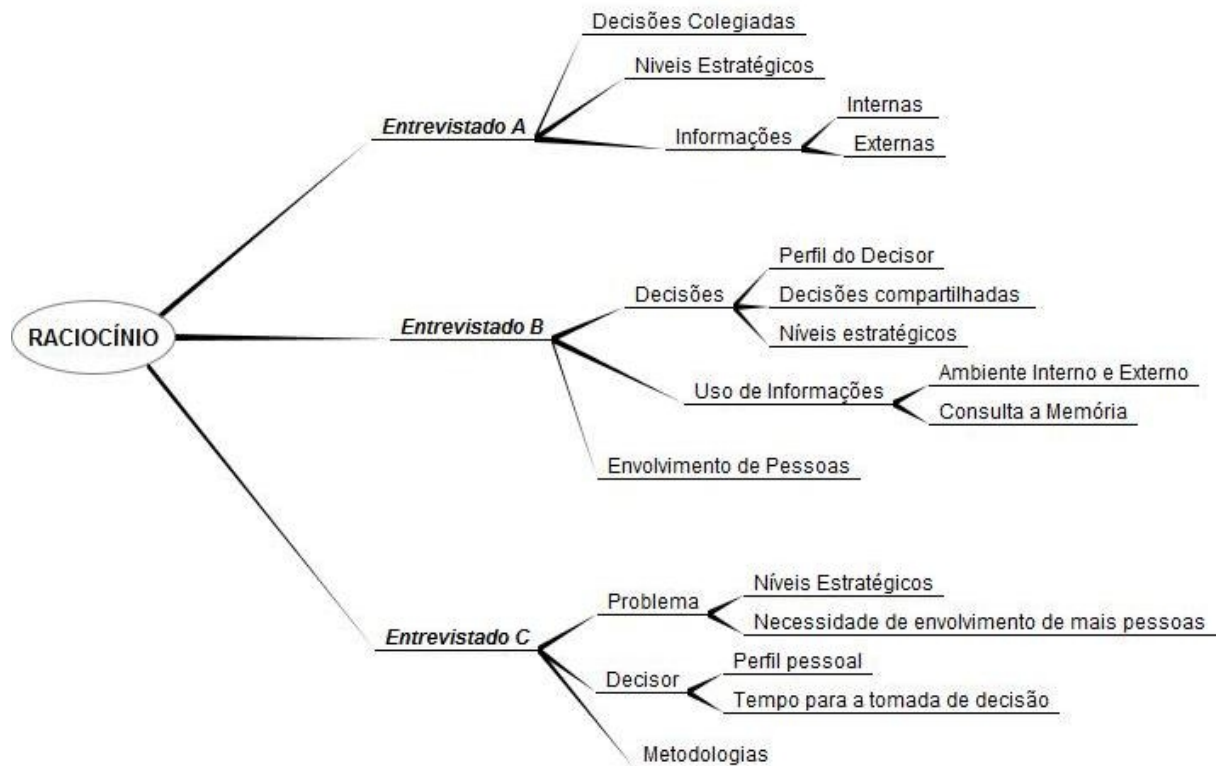
No campo do Raciocínio – termo utilizado, neste texto, para descrever o grupo de processos referentes à tomada de decisão dentro das empresas – questões referentes a utilização efetiva de dados e informações, tanto do ambiente externo como interno, para a tomada de decisões mais acertadas, ou adequadas, de acordo com as necessidades organizacionais.

Foi possível perceber dentre os pontos relevantes em cada entrevista (Figura 8) a necessidade de diferenciação e observação do nível hierárquico onde está sendo realizado o processo decisório, bem como a possibilidade de envolvimento de outros colaboradores no processo, de acordo com as necessidades e interesses da empresa.

Segundo os entrevistados, cada nível hierárquico demanda tipos e quantidades diferentes de informações para a tomada de decisão. Neste contexto, compreender qual o tipo de decisão que está sendo tomada, seja ela operacional, tática ou estratégica, é ponto inicial para a utilização mais efetiva dos recursos informacionais disponíveis, ou mesmo para a solicitação, se necessário, de outras informações.

Outro fator que apareceu nas três entrevistas com os especialistas foi a questão de que os processos de decisão devem ser apoiados na utilização de informações, buscando minimizar as incertezas e maximizar as chances de tomar decisões mais acertadas. Para isso, muitas vezes, a memória da instituição é consultada (MATSUDA, 1992; CHOO, 1995; MORESI, 2001). No entanto, nem sempre essa memória contém os dados e informações necessitados, ou nem sempre estes elementos estão corretos, conforme apontado no item 4.1.3 Memória Organizacional.

FIGURA 8 - MAPA CONCEITUAL DO RACIOCÍNIO: ESPECIALISTAS



Fonte: O autor, com base em dados da pesquisa.

Já quando os entrevistados foram questionados com relação à adoção de metodologias – ou modelos – para a tomada de decisão, os três concordaram que tais iniciativas seriam de grande valia dentro das empresas. No entanto, conforme apontaram, é necessário observar o perfil dos gestores, ou dos tomadores de decisão, que nem sempre estão dispostos a seguir padrões de referência para suas ações.

Com relação ao envolvimento de pessoas no processo decisório, os três entrevistados também concordaram ao apontar que muitas vezes os colaboradores, por estarem envolvidos no processo, podem trazer grandes contribuições para as decisões que devem ser tomadas, e ainda contribuir para a melhoria nos processos organizacionais, conforme apontado pelo Entrevistado A.

[...] a medida que você sobe na hierarquia as decisões se tornam mais complexas, você tem que pensar nos impactos e reflexos dessas decisões. Então, elas são mais difíceis de serem tomadas e por isso mesmo, muitas vezes, o decisor consulta outras pessoas (ENTREVISTADO A, 2012).

Neste contexto, foi possível perceber que, na opinião dos profissionais especialistas entrevistados, o subprocesso Raciocínio faz uso de informações

contidas na memória da empresa, mas também utiliza-se do *know-how* dos colaboradores, uma vez que com mais pessoas envolvidas neste processo, o problema passa a ser visto sob outras perspectivas, podendo auxiliar na obtenção da solução mais adequada para a situação.

4.1.5 Aprendizado Organizacional

Na área do Aprendizado, os entrevistados trouxeram pontos de vista complementares (Figura 9) no sentido de fortalecer a ideia de que ações voltadas para a aprendizagem dentro das empresas são de fundamental importância para seu crescimento e desenvolvimento, e mesmo para a criação de uma Inteligência Organizacional.

FIGURA 9 - MAPA CONCEITUAL DO APRENDIZADO: ESPECIALISTAS



Fonte: O autor, com base em dados da pesquisa.

Dentre outros fatores, a questão da Cultura Organizacional como fator determinante nos processos de Aprendizagem surgiu como um consenso entre os entrevistados. Os três especialistas apontaram a necessidade de, para se obter sucesso em programas de aprendizado, criar uma cultura de compartilhamento e um ambiente favorável à estes processos. Citaram ainda a necessidade de observação

do perfil individual dos colaboradores envolvidos no processo de aprendizagem, que necessita das pessoas para ocorrer, e de sua participação voluntária para que se obtenha sucesso.

Também foram trazidas questões referentes ao aprendizado natural, que pode ocorrer de forma não estruturada por meio da interação entre os próprios colaboradores.

Tem pessoas que partilham e tem pessoas que não partilham. Tem pessoas que acham que segurar, reter a informação, reter o conhecimento, dá à elas um determinado “poder”, entre aspas, e outras não. Outras pelo contrário, compartilham absolutamente tudo e fazem questão. São educadores, na acepção literal da palavra, e, portanto, estão permanentemente transmitindo isso. Então esse processo da aprendizagem é algo dinâmico [...] (ENTREVISTADO A, 2012)

Neste contexto, a cultura permanece exercendo suas influências na medida em que preconiza os processos de compartilhamento de informações, conhecimentos e experiências¹³ como algo positivo, não apenas aos colaboradores que estão aprendendo, mas à toda a equipe.

Os entrevistados ainda apontaram a possibilidade de criação de políticas internas voltadas ao aprendizado, fomentando ações capazes de criar novos conhecimentos e aproveitar as experiências individuais. Neste sentido, a adoção de ações estruturadas, como programas de treinamento e capacitação dos colaboradores e criação de equipes de trabalho, podem contribuir para a melhoria do aprendizado dentro das organizações.

Ainda, a questão da Memória Organizacional pode contribuir nas ações de aprendizagem na medida em que pode fornecer relatórios, registros de atividades, manuais de procedimento, dentre outras formas de registro, contribuindo para a difusão de informações e conhecimentos sobre os processos da organização.

Partindo do exposto, compreende-se a necessidade de tempo para a adoção de uma nova postura, que exige um esforço de toda a organização. E conforme apontado pelo Entrevistado C, esse esforço e exemplo devem vir de cima, da direção. Assim é possível envolver os colaboradores num processo maior, onde

¹³ Estes processos podem ser comparados ao ciclo de criação do conhecimento proposto por Nonaka e Takeuchi (1997), composto pela Socialização de conhecimentos tácitos; Externalização destes conhecimentos tornando-os explícitos; Combinação entre conhecimentos explícitos; e Internalização destes conhecimentos transformando-os novamente em conhecimentos tácitos.

cada um tem a oportunidade de contribuir com seus conhecimentos e auxiliar a criar uma dinâmica diferente dentro da organização.

Por fim, após as entrevistas com os profissionais especialistas, a visão inicial do pesquisador sobre a Inteligência Organizacional e seus processos sofreu alterações e algumas confirmações. A questão, por exemplo, da visão sistêmica da empresa fortaleceu-se juntamente com os pontos relativos à Gestão da Informação e do Conhecimento, que fazem sentido quando colocadas como complementares à IO.

Além disso, ao serem questionados sobre os subprocessos apresentados, que segundo a teoria estudada são capazes de auxiliar uma organização a se tornar inteligente, os entrevistados concordaram com a proposta, salientando a importância de cada elemento apresentado e discutido.

Neste contexto, um fator que chamou atenção foi citado pelo Entrevistado B (2012), quando colocou a questão de que para serem inteligentes e garantirem sua sobrevivência no mercado, as empresas precisam ter bons modelos, talentos humanos e informação. Estes apontamentos se complementam nos textos de Xuezhong, Qian e Zhaohan (2008), quando os autores sugerem que para ser inteligente, além de processos e ações, as organizações devem ser compostas também por pessoas inteligentes, pois é por meio delas que se alcançará um coletivo capaz de criar, e manter, a IO dentro das instituições.

Os outros entrevistados também apontaram a questão da informação e da necessidade de observação dos ambientes interno e externo, tal qual apresentado na literatura consultada (MATSUDA, 1992; CHOO, 1995; MCMASTER, 1996).

Partindo do exposto, foi possível perceber que a congruência da disciplina de IO com outras já consagradas na literatura acadêmica sobre negócios e gestão (como a Gestão do Conhecimento, Gestão da Informação, Aprendizagem Organizacional, e mesmo a Gestão Estratégica) aparece de forma clara e complementar. Com isso, uma reunião de saberes se faz necessária para o alcance da IO, juntamente com a adoção de novas posturas, tão dinâmicas quanto o setor de atuação de cada empresa.

4.2 EMPRESAS PARTICIPANTES

As duas organizações hospitalares participantes nesta pesquisa atuam na área da saúde. Uma delas é uma instituição pública, realizando 100% de seus atendimentos pelo Sistema Nacional de Saúde – SUS (EMPRESA X, 2012), enquanto a outra é uma Organização Não Governamental - ONG, que atende também pelo SUS, com 70% de seus atendimentos reservados ao programa, e com o restante dos atendimentos divididos em 2% para particulares e 28% para seguros assistenciais de saúde (PEQUISA CLÍNICA FPP, 2012).

Durante a pesquisa de campo, foi possível perceber que, conforme pressuposto *a priori*, ambas as organizações hospitalares possuem uma preocupação estratégica em aprimorar seus processos internos buscando melhorar o atendimento ao cliente final, seus pacientes. Acredita-se que esta busca pode se refletir tanto na imagem institucional como na arrecadação de recursos financeiros, uma vez que uma maior visibilidade positiva é capaz de atrair tanto recursos do governo, no caso da instituição pública, como recursos de entidades privadas e de pessoas físicas no caso da ONG, que obtém parte de seus recursos por meio de doações.

Neste sentido, compreender como as ações de cunho administrativo e estratégico são realizadas dentro dessas instituições é ponto que pode contribuir para o desenvolvimento de pesquisas na área, além de auxiliar no desenvolvimento de uma visão voltada para o setor da saúde, que como qualquer outro necessita de melhorias em seus processos visando acompanhar as tendências do setor. Assim, apresentam-se nos próximos itens as análises referentes às duas instituições participantes nessa pesquisa.

4.2.1 Cognição Organizacional

Considerada, de acordo com a literatura pesquisada, como a capacidade das organizações de captar informações dos ambientes interno e externo, processá-las, organizá-las e distribuí-las aos públicos interessados, podendo se utilizar da Memória Organizacional como base (MATSUDA, 1992; CHOO, 1995), a Cognição apresenta-se como atividade fundamental dentro do processo de IO.

4.2.1.1 Empresa X

Dentro da EMPRESA X, pôde-se perceber uma preocupação em conseguir coletar informações sobre seu público interno, sobre recursos, ambiente externo – em suas várias nuances –, dentre outros.

A presença de uma equipe de Tecnologia da Informação – TI – impulsiona as ações de captação e coleta de dados e informações, tanto internas como externas a EMPRESA X, uma vez que os profissionais são capacitados a realizar estes processos. A utilização de sistemas de informação também contribui neste ponto. Um exemplo é o Sistema de Informação Hospitalar – SIH –, que é utilizado por praticamente todos os setores do hospital. Esse sistema possui módulos referentes aos principais setores e processos desenvolvidos pelo hospital, porém nem todos os setores e processos estão ali contemplados.

Com o auxílio de ferramentas de TI, é possível coletar, tratar e processar dados tanto do ambiente interno, por meio, por exemplo, de relatórios de controle, e também do ambiente externo, por meio dos relatórios desenvolvidos com base nas necessidades internas do hospital. Os sistemas também ajudam a transformar dados brutos em relatórios e outros documentos sistematizados, que com formato mais acessível dão aos interessados a oportunidade de utilização mais efetiva das informações requeridas.

Embora nem todas as informações da EMPRESA X estejam nos sistemas utilizados, é possível, segundo o Gerente da UINF, obter grande parte dos dados e informações necessários.

Para a EMPRESA X, de acordo tanto com o Diretor Administrativo como pelo gerente da UINF, as informações do ambiente externo e do interno são importantes, de forma que identificá-las e tratá-las é ponto fundamental para a gestão do hospital. Outros fatores que influenciam este processo de Cognição são apresentados na Figura 11, como é o caso da sistematização de processos, envolvimento dos colaboradores, dentre outros.

Ainda com relação à Cognição, foi possível perceber que o auxílio das tecnologias de informação e comunicação, representadas por sistemas de informação, bancos de dados, aplicativos e softwares utilitários (como os aplicativos do pacote office – Word, Excel, Access) tem papel fundamental na coleta, tratamento e utilização de dados e informações dos ambientes organizacionais.

FIGURA 10 - MAPA CONCEITUAL DA COGNIÇÃO: EMPRESA X



Fonte: Elaborado pelo autor com base na entrevista.

Já os profissionais, com ênfase na Unidade de Informação e na Direção Administrativa, estão em constante acompanhamento dos eventos significativos dentro da EMPRESA X e no ambiente externo, atentando-se para novas tecnologias, novas formas de gestão, ou outros fatores que possam influenciar ou interferir nos atuais processos do hospital. Um exemplo é a questão político-legal, que ao solicitar novas posturas ou mesmo instituir novas normas para determinadas atividades, exige um acompanhamento, alteração e resposta rápidos por parte da

instituição, que deve estar atenta à esses eventos ambientais e proporcionar as devidas adequações.

Um ponto que não aparece de forma tão positiva é a questão da necessidade de integração dos sistemas de informação e da posse pessoal (por parte de usuários) de dados e informações importantes para a instituição, proporcionada também pela falta de informatização de todos os processos. Parte disso se dá em função de questões históricas e culturais instauradas durante o período de exercício do hospital, o que também acontece em outros ambientes empresariais, tanto públicos como privados.

Neste contexto, uma ação que vem sendo desenvolvida e que pode contribuir para a melhoria nessas, e em outras, questões, é a implantação – que está em andamento – do Aplicativo de Gestão para Hospitais Universitários¹⁴ – AGHU, que virá a substituir o SIH, que é o principal sistema utilizado atualmente pela EMPRESA X. Segundo o Gerente da UINF, alguns módulos do AGHU já estão em funcionamento, porém o sistema só terá sua total utilização quando todos os módulos do SIH forem migrados para o novo sistema, juntamente com a inclusão de outras unidades dentro do novo sistema, necessárias à gestão do EMPRESA X.

Para o desenvolvimento deste projeto, que é coordenado por uma equipe de profissionais do Hospital de Clínicas de Porto Alegre – HC/PA, no Rio Grande do Sul, juntamente com o Ministério da Educação – MEC, a EMPRESA X participa com 9 colaboradores da UINF, que fazem parte da equipe de desenvolvedores deste sistema. Essa parceria foi uma das ações implementadas pela atual gestão, tanto da UINF como da Direção Geral da EMPRESA X, que viram nessa parceria a oportunidade de aprimorar o *know-how* de seus funcionários, adquirir novos conhecimentos tanto no desenvolvimento de sistemas como nos processos de gestão, além de contribuir com um programa do governo federal.

Com isso, a UINF está a par do desenvolvimento do AGHU, além de ter a oportunidade de, mediante especificidades e necessidades da EMPRESA X, alterar o sistema com sua equipe própria para atender as demandas do hospital.

¹⁴ O desenvolvimento do Aplicativo de Gestão para Hospitais Universitários – AGHU – é um projeto do Ministério da Educação que objetiva padronizar práticas assistenciais e administrativas em todos os 46 hospitais universitários de sua rede. A utilização do AGHU vai proporcionar que os hospitais aprimorem seus processos de atendimento, estendendo aos pacientes de todo o país inúmeras facilidades, como o prontuário eletrônico e todos os benefícios a ele relacionados. Além disso, com o AGHU o MEC passará a dispor de indicadores padronizados entre todos os integrantes da rede, o que facilitará a implantação de melhorias e a divulgação transparente de dados para o público (MEC, 2012).

O fato de não haver formalização e diretrizes para os procedimentos de coleta de dados e informações é ponto que pode vir a impedir a melhor utilização de recursos informacionais, porém o interesse de ações voltadas para esse fim, e a existência de equipes de profissionais capazes a desempenhar tais ações, pode contribuir para o desenvolvimento da Cognição dentro da instituição.

4.2.1.2 EMPRESA Y

A EMPRESA Y busca manter-se constantemente atualizado com relação aos acontecimentos no ambiente externo que podem afetar suas ações, bem como busca manter um controle do ambiente interno, tanto para possíveis correções em processos e atividades que estejam sendo desenvolvidas de maneira obsoleta, como para garantir a realização dos objetivos propostos.

Para que este controle possa ocorrer, atividades de coleta de dados e informações devem ocorrer nos dois ambientes, de forma que, segundo a literatura pesquisada, uma padronização nos processos de monitoramento e acompanhamento ambiental é necessária para evitar a utilização desnecessária de tempo e de recursos.

Neste sentido, a EMPRESA Y está em fase de implementação de padronizações nos processos de acompanhamento e monitoramento ambiental, buscando se adequar às novas realidades e exigências do setor, conforme citado pela Assessora da Direção Administrativa e Financeira (2012): “Estamos em processo de construção dessa normatização (...). Temos alguns modelos que são praticados, mas que ainda necessitam de mais detalhes que fazem a diferença na tomada de decisão”. Segundo a entrevistada, a aceitação, por parte da equipe, da utilização de procedimentos estabelecidos acaba se tornando um ponto que atrapalha o desenvolvimento dessas ações, que demandam mais tempo para serem alcançadas.

Na parte tecnológica, a EMPRESA Y investe na aquisição e utilização de ferramentas de TI que possam agilizar o desenvolvimento de suas atividades. Os colaboradores recebem acesso às ferramentas de TI e todo o suporte necessário.

Desta forma, é possível facilitar as ações de coleta de dados e informações dos eventos ambientais que podem interferir nas ações do hospital.

Os profissionais da 'Empresa Y' tem total acesso a tecnologia e a informação, mas como as informações são atualizadas constantemente, muitas vezes geram desencontros porque temos rotatividades de pessoas, escalas [de trabalho] diferenciadas e também pessoas menos comprometidas com a instituição, que acabam não sendo agentes de mudanças e divulgação das informações (ASSESSORIA DA DIREÇÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA, 2012).

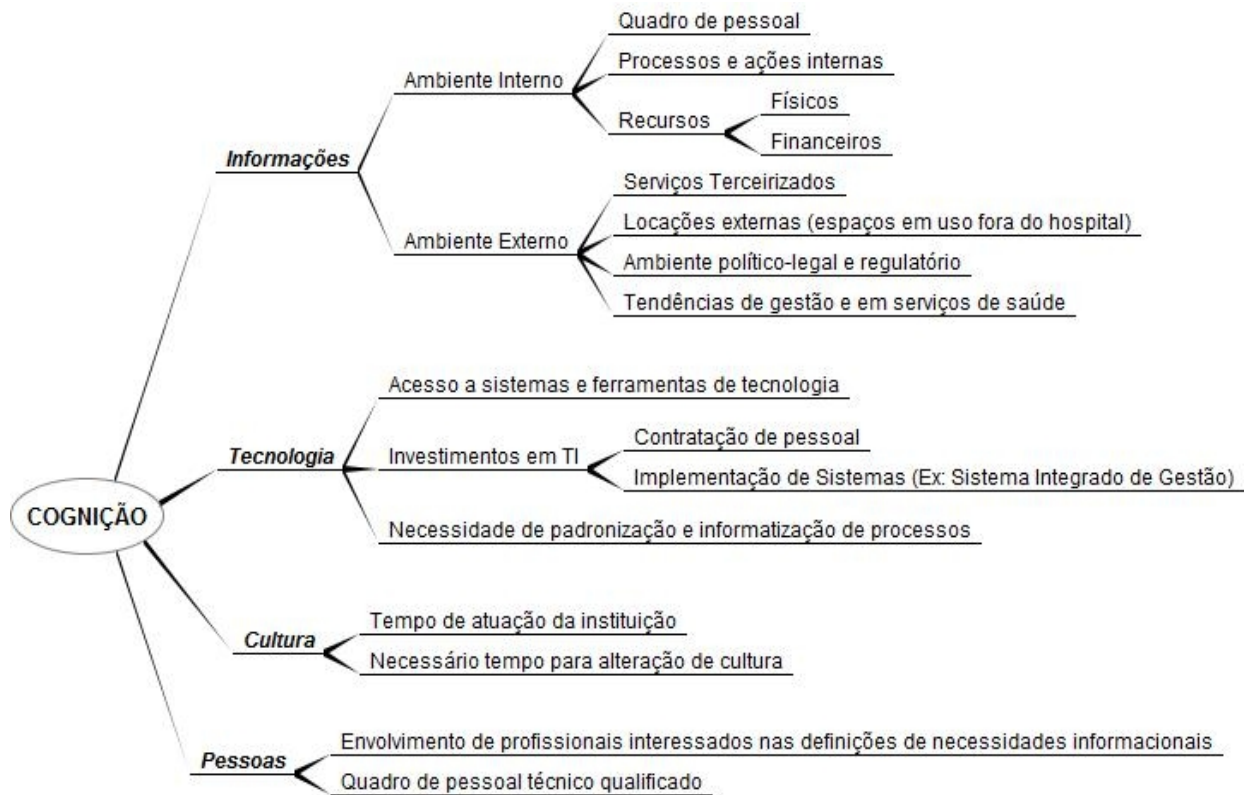
Outro ponto apresentado pela entrevistada que chamou a atenção do pesquisador é a questão do envolvimento dos colaboradores nos processos de coleta, e mesmo utilização, de informações. Pôde-se perceber o papel do fator humano nestes processos, de forma que o envolvimento de cada um pode contribuir tanto positiva como negativamente, conforme apontado.

Já os desencontros de informações podem ocorrer por fatores diversos, desde o lançamento, ou não, de dados nos sistemas do hospital, como pela própria cultura e comportamento dos colaboradores, que nem sempre estão dispostos a compartilhar com os colegas as informações a que tem acesso, conforme citado pela entrevistada.

Essas e outras características da Cognição dentro da EMPRESA Y podem ser vistas na Figura 12, a seguir, que apresenta desde a necessidade de observação dos dois ambientes interno e externo (MATSUDA, 1992; CHOO, 1995; MCMASTER, 1996; MORESI, 2001; e outros) ao envolvimento dos colaboradores neste processo.

Os fatores culturais, também presentes no caso do EMPRESA Y, se devem tanto pela estrutura e tempo de atuação do hospital, como pelo comportamento que se criou ao longo dos anos. Por ser uma instituição fundada a mais de 90 anos, a EMPRESA Y passou por várias transformações, sempre buscando manter seu propósito inicial, de atender crianças e adolescentes. Para tanto, é necessário manter essa premissa entre todos os colaboradores.

FIGURA 11 - MAPA CONCEITUAL DA COGNIÇÃO: EMPRESA Y



Fonte: Elaborado pelo autor com base na entrevista.

Neste contexto, buscar envolver os profissionais nos processos da instituição é fator primordial, confirmando-se na medida em que foi possível perceber que no caso da Cognição, a coleta de dados e informações se dá a partir do momento que os interessados estejam envolvidos neste processo. Seja por meio de encontros e reuniões, ou por meio de conversas e solicitações, os interessados nas informações estão envolvidos neste processo.

Na gestão anterior, o processo [de coleta de informações] era direto, sem formalização, o que incorria em questionamentos e dúvidas quanto às definições e por quem teriam sido tomadas. Essa dificuldade foi uma das primeiras coisas a ser alterada pela nova gestão, a formalização do processo passou a ser fundamental em cada mapeamento. As informações são coletadas a partir de reunião com todos os envolvidos que indicam as formas de acontecimento de cada situação (ASSESSORIA DA DIREÇÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA, 2012).

Já as alterações, quando necessárias, ocorrem dentro das possibilidades do hospital, de forma que a gestão da instituição tem ciência da necessidade de um tempo de adaptação às novas mudanças e exigências ambientais, tanto as que já estão sendo desenvolvidas como as que são vistas como necessidade.

Com relação à utilização de ferramentas de TI, o uso de sistemas de informação tem contribuído, principalmente, para a observação e acompanhamento do ambiente interno, reunindo dados e informações sobre a instituição em local único e facilitando a sua interpretação por meio de relatórios e indicadores oferecidos pelos sistemas.

4.2.2 Memória Organizacional

Vista na literatura pesquisada como responsável pela seleção, retenção e recuperação da informação, a memória desempenha um papel de destaque dentro das empresas, podendo ser utilizada na tomada de decisão, nos processos de aprendizagem e em outras instâncias.

4.2.2.1 EMPRESA X

Segundo tópico das entrevistas semiestruturadas, a Memória Organizacional apresentou-se, pelo ponto de vista do pesquisador, como um dos tópicos de grande importância dentro da EMPRESA X. Por necessitar de informações precisas e muitas vezes com rapidez, o hospital busca manter em registro grande parte de suas ações e processos.

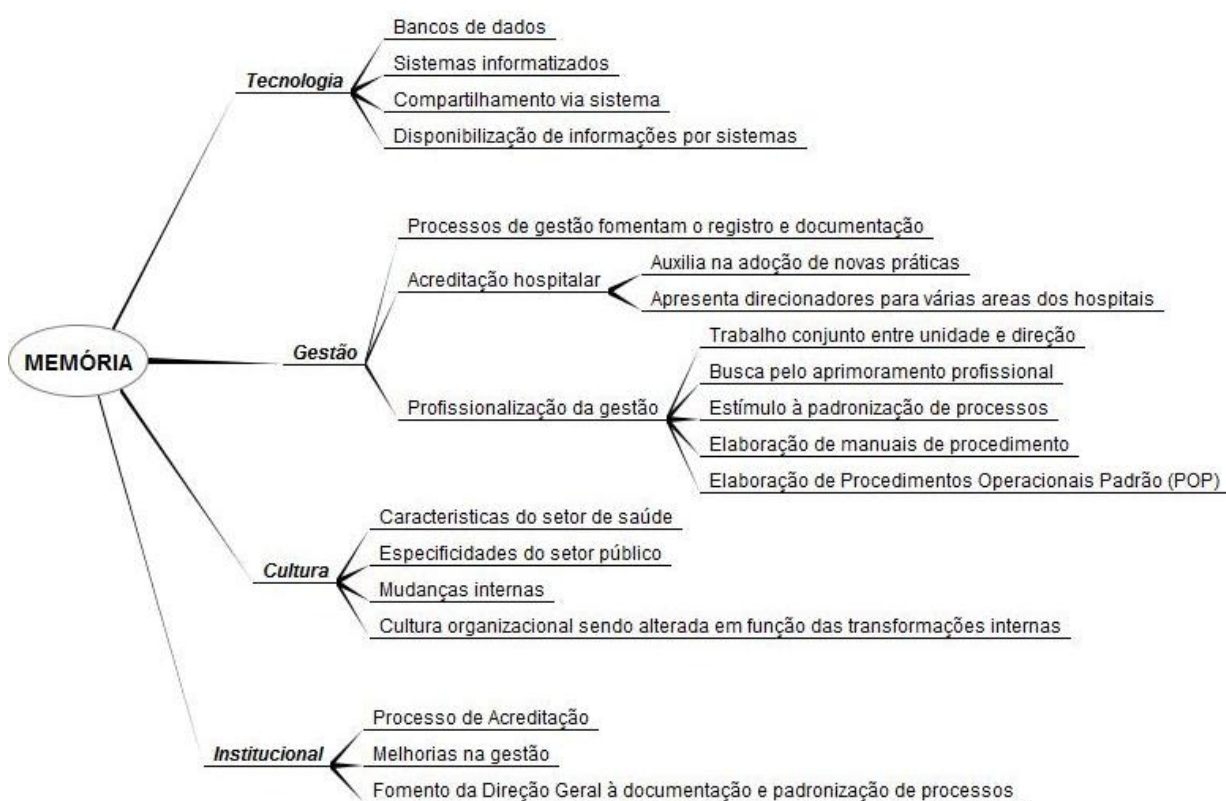
Foi possível observar ainda que a necessidade do registro, da manutenção e da disponibilização das informações relevantes sobre o negócio e os processos internos, é percebida pela gerência da UINF. Segundo o gerente da unidade, um fator que auxilia nos processos de registro e memória é o fato de a EMPRESA X ser uma instituição acreditada em Nível 1 pela Organização Nacional de Acreditação¹⁵ – ONA, que para a concessão de tal título exige dos interessados uma série de

¹⁵ A ORGANIZAÇÃO NACIONAL DE ACREDITAÇÃO – ONA – é uma organização não governamental caracterizada como pessoa jurídica de direito privado sem fins econômicos, de direito coletivo, com abrangência de atuação nacional. Tem por objetivo geral promover a implantação de um processo permanente de avaliação e de certificação da qualidade dos serviços de saúde, permitindo o aprimoramento contínuo da atenção, de forma a melhorar a qualidade da assistência, em todas as organizações prestadoras de serviços de saúde do País (ONA, 2012).

atividades voltadas à qualidade nos processos de gestão, incluindo a elaboração de Procedimentos Operacionais Padrão (POP) da maioria dos processos internos.

Neste sentido, a EMPRESA X desenvolve ações internas com base em conceitos de gestão e qualidade, elaborando POP's das principais atividades e processos e disponibilizando este material aos colaboradores. Uma das especificidades da UINF é a distribuição destes materiais elaborados, bem como outros manuais de procedimentos, normas e outros documentos, em versão eletrônica, por meio de redes e repositórios internos.

FIGURA 12 - MAPA CONCEITUAL DA MEMÓRIA: EMPRESA X



Fonte: Elaborado pelo autor com base na entrevista.

A utilização de sistemas de informação também facilita a criação de uma memória de atividades e processos, e mesmo a sua divulgação interna. São programas utilizados com finalidades específicas, como gerenciamento de projetos, gestão de documentos, dentre outros.

[...] são ferramentas que a gente adquiriu pensando em melhorar a parte de gestão. E melhorar a parte de gestão é justamente você passar a documentar. Se você me perguntar hoje se o hospital tem o hábito de documentar, esse é um hábito que *[sic]* tá começando agora por conta do processo de Acreditação, e por conta de um setor chamado de Gestão da

Qualidade, [...] que ele faz todo o gerenciamento dessa parte de Acreditação (GERENTE DA UINF, 2012).

No que tange a UINF, até mesmo por uma facilidade de registro e disponibilização por meio de sistemas e redes, grande parte dos processos são padronizados, normatizados, registrados e disponibilizados, em sua maioria por meio digital. Conforme citado anteriormente, alguns setores ainda mantêm registro de ações, processos e demais informações, em papel, o que não significa que não seja feita a guarda de tais registros, mas que pode dificultar a consulta futura, uma vez que geralmente tais documentos ficam em posse do setor que os produziu.

Parte das informações eles tem. E parte desses sistemas que hoje não estão contemplados dentro do SIH, a gente tem eles em bancos de dados fragmentados. Então é um banco de dados Access aqui, um outro ali, pra que as pessoas consigam ter um mínimo de informação [...] de uma maneira fácil de manipular. Ou então outra maneira seria o papel. Tem setores que infelizmente ainda trabalham no papel. A gente não tem tudo informatizado (GERENTE DA UINF, 2012).

Na parte de ferramentas tecnológicas que facilitam os processos de memória, além dos sistemas de informação, os bancos de dados da EMPRESA X proporcionam uma fonte de dados sobre vários processos e atividades do hospital. Ainda o próprio compartilhamento em rede – que esta sendo aprimorado na busca de uma maior integração entre setores e mais agilidade no compartilhamento de dados e informações – facilita o processo de distribuição e recuperação de documentos da memória interna, na medida em que determinado setor pode acessar, por meio dos bancos de dados, as informações que necessita com mais agilidade.

Neste sentido, conforme apontado por Matsuda (1992), Choo (1995), Lopes (2009), o auxílio à memória proporcionado por ferramentas tecnológicas (sistemas e outros dispositivos capazes de armazenar e auxiliar na recuperação futura de dados e informações) é alcançado dentro da EMPRESA X, principalmente pelo fato de o hospital ter uma equipe de TI inserida dentro da Unidade de Informação que atua diretamente nestes processos.

Outro fator que se pôde observar com relação à Memória, foi a questão de diferenciar a memória histórica da memória de gestão. A EMPRESA X possui um grande acervo histórico, desde a sua formação até os dias de hoje, e com grande parte deste material disponibilizado ao público. Já na questão de memória de

gestão, ainda há a necessidade de registro de algumas ações e processos que não são contemplados com formalizações e padronizações, e mesmo com a guarda desse material. Neste sentido, ações de integração de sistemas, ampliação da rede interna, e mesmo as padronizações de processo, contribuem para uma disseminação da memória de gestão dentro da instituição.

[...] de maneira geral a gente tem memória sim, mas em compensação existem alguns processos, algumas situações, em que essa memória ela ainda é muito precária, ela é rudimentar, e que a gente precisa melhorar (GERENTE DA UINF, 2012).

Um exemplo citado para o registro de processos internos é a criação de metodologias para determinadas ações. Segundo o gerente da UINF, a percepção de metodologias como uma ferramenta útil se deu em função da experiência adquirida com o projeto do AGHU, de forma que ao adentrarem na equipe de desenvolvedores, juntamente aos colaboradores do HC/PA e do MEC, os representantes da EMPRESA X receberam uma metodologia estruturada para o desenvolvimento do projeto. Ao oferecer um ‘passo a passo’, bem como etapas bem definidas, a metodologia adotada facilitou e organizou o trabalho dos desenvolvedores.

Neste sentido, ações dentro da UINF passaram a ser tomadas com base nesses princípios de padronização e de criação de metodologias para determinadas ações e processos internos, buscando otimizar o tempo utilizado e aperfeiçoar as etapas existentes.

Por fim, no campo da memória, foi possível observar uma mudança cultural que vem sendo instaurada dentro da EMPRESA X e que contribui para a identificação, o registro e a disponibilização de informações importantes. Ainda segundo o gerente da UINF, a cultura da instituição está sendo modificada nos últimos anos, de forma que recentemente se têm criado o hábito de registro de grande parte das ações.

É importante ressaltar, no entanto, que grande parte das ações que vem sendo desenvolvidas são resultado de influências externas, como é o caso da participação no projeto do AGHU, que impõe certas metodologias e exigências, e do processo de acreditação pela ONA, que necessita de uma série de alterações

estruturais e gerenciais, que, conseqüentemente, alteram as formas de se trabalhar dentro da instituição.

Por intermédio destes eventos externos, a gestão da EMPRESA X passou, e continua passando, por transformações que buscam melhorar sua atuação, e isso ocorre em todos os sentidos, inclusive na parte de documentação. Segundo o Gerente da UINF, a partir do momento que a Direção do hospital apoiou o processo de acreditação, passou-se a criar uma cultura de registro, fomentada e solicitada pela administração e implantada pelos setores do hospital.

4.2.2.2 EMPRESA Y

No campo da Memória, a EMPRESA Y possui um grande acervo de materiais, tanto físico como eletronicamente, sobre o hospital, desde o seu surgimento até os dias de hoje. Estes materiais compreendem o que nesta pesquisa é identificado como Memória Institucional, ou Memória Histórica. Na parte administrativa, o registro de ações e processos internos, bem como de outros fatores relevantes para a instituição, é uma atividade recente.

Atualmente grande parte das informações do hospital é armazenada em função de a instituição utilizar-se de programas de organizações externas que solicitam tais registros, conforme apontado pela Assessora da Direção Administrativa e Financeira (2012):

[...] o hospital tem o programa da ISO, então ele já obriga você a ter todos esses registros de organização e de mapeamento de dados em um único local onde todas as pessoas envolvidas no processo tenham acesso a isso. Então isso já é uma vantagem.

Já com relação aos processos internos, dados e informações provenientes de ações desempenhadas no hospital, nem todos estão documentados e armazenados corretamente, ou de acordo com as necessidades, cenário que vem sendo alterado nos últimos anos.

Internamente a falta de formalização nos processos acaba atrapalhando um pouco a administração. A falta de protocolos é constantemente motivo de

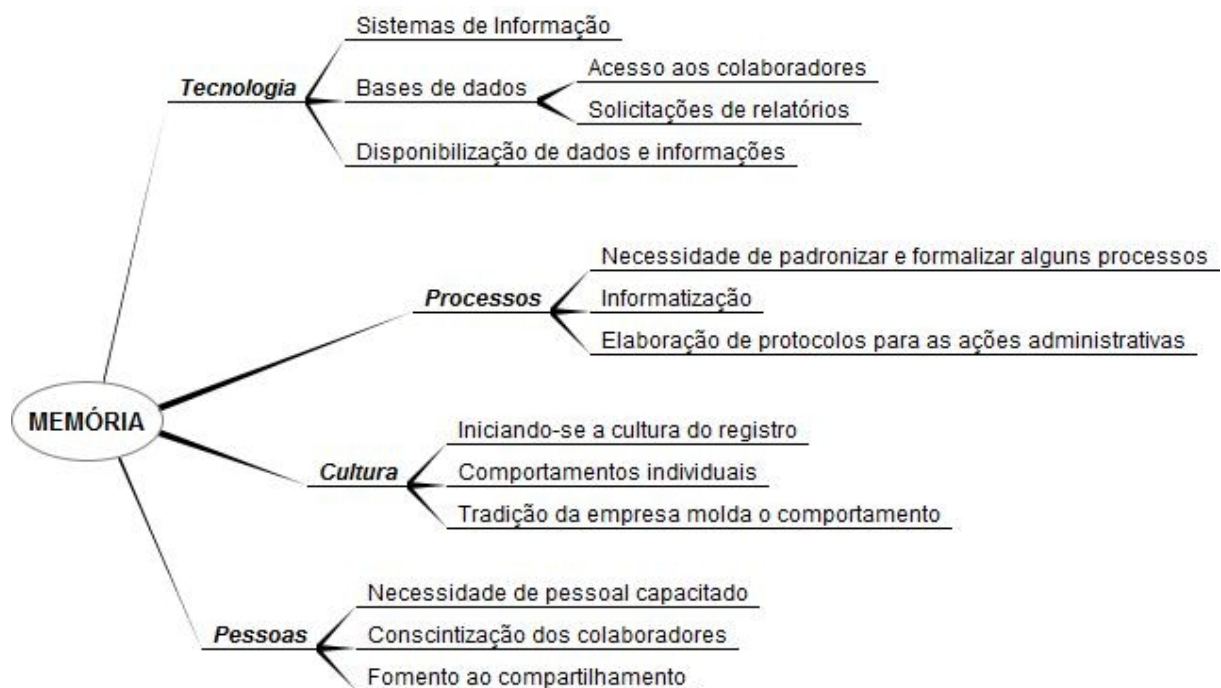
desencontro nas informações (ASSESSORA DA DIREÇÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA, 2012).

A utilização de sistemas de informação facilita o registro de várias atividades e processos, porém, o desencontro de informações causado, em parte, pela utilização de bases de dados dispersas atrapalha na hora da consulta a esses arquivos, retardando ações que demandam informação rápida e fidedigna.

Muitas vezes o lançamento de dados nos sistemas não é realizado da maneira correta, ou no momento correto, o que retarda a recuperação futura de informações necessitadas.

Outros fatores que interferem na memória da instituição podem ser visualizados na Figura 14, que traz questões culturais e de pessoal como pontos que podem influenciar a memória. No que diz respeito à cultura, o tempo de atuação da empresa e a cultura que se criou durante esse período nem sempre fomentaram o registro de processos administrativos.

FIGURA 13 - MAPA CONCEITUAL DA MEMÓRIA: EMPRESA Y



Fonte: Elaborado pelo autor com base na entrevista.

Nos últimos anos, fatores como as práticas aplicadas pela nova gestão do hospital vem contribuindo para uma modificação no comportamento dos

colaboradores. Com isso, ações voltadas à padronização de processos, mapeamentos e outras ações vem sendo desenvolvidas.

Além disso, a conscientização dos profissionais se apresenta como um ponto de transformação dentro da empresa. As mudanças que vem ocorrendo na gestão do hospital influenciam essa nova postura. Com isso, a questão de conscientizar os colaboradores da necessidade do registro, bem como dos benefícios que isso vem trazendo ao hospital como um todo, se tornou uma atividade que contribui para a melhora da memória interna da EMPRESA Y, conforme pode ser observado durante a pesquisa de campo.

Com relação ao acesso, grande parte do material produzido dentro do hospital é mantido em papel, arquivado em espaços físicos destinados a isso. Outra parte possui registros físicos e digitais. Neste contexto, quando determinado setor, ou colaborador, necessita de informações e não tem acesso à elas por meio dos sistemas de informação, pode realizar solicitação ao setor competente. Desta forma o acesso à memória é garantido a todos os colaboradores que solicitam dados e informações.

Conforme apontado por Choo (1998), sistemas de informação, bancos de dados e outras ferramentas tecnológicas podem ter papel fundamental na criação e manutenção de uma Memória Organizacional. Para o autor, adequar os sistemas e ferramentas de TI, como bancos de dados e outros dispositivos de arquivamento, às necessidades da empresa é fundamental. Segundo ele, a estrutura tecnológica deve atender aos objetivos e demandas da organização, não necessitando de grandes estruturas físicas e tecnológicas, se não for necessário.

Já segundo Matsuda (1993), os sistemas de Memória devem ser funcionais, sendo capazes de armazenar e proporcionar facilidade no acesso e recuperação de dados e informações demandados.

Ainda na parte tecnológica, além dos sistemas de informação, os bancos de dados do hospital mantém salvos documentos, relatórios e outros arquivos importantes para a empresa. Isso, além de proporcionar mais facilidade no acesso, auxilia no controle das ações que vem sendo desenvolvidas, desde resultados dos programas implantados pelo hospital, aos controles financeiros e orçamentários.

Neste contexto, embora a estrutura de memória atenda os objetivos da instituição, pôde-se observar que a EMPRESA Y necessita de melhorias em seus

processos de registro, principalmente no sentido de selecionar e reter dados e informações relevantes ao negócio da instituição.

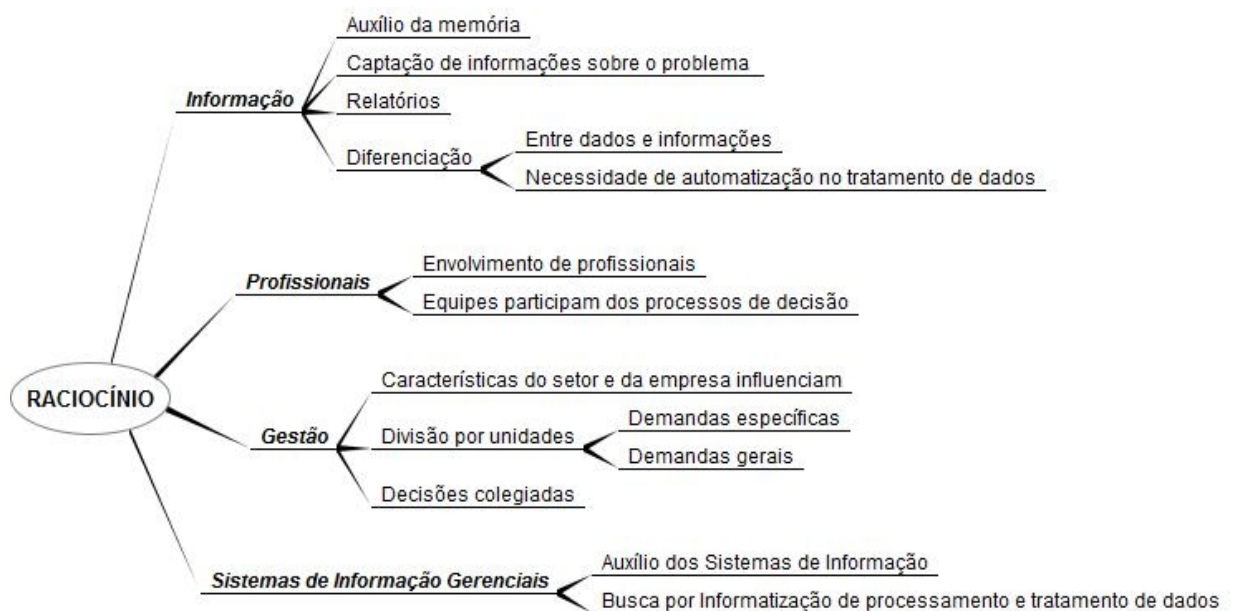
4.2.3 Raciocínio Organizacional

Relacionado aos processos de tomada de decisão, o item Raciocínio pode ser visto como uma etapa, dentro do ciclo da IO, de aplicação dos dados e informações adquiridos com o processo de Cognição, podendo ainda utilizar-se da Memória.

4.2.3.1 EMPRESA X

Dentro da UINF, a busca pela integração e envolvimento dos colaboradores no processo decisório é um ponto que se destaca, conforme apresentado na Figura 15, a seguir.

FIGURA 14 - MAPA CONCEITUAL DO RACIOCÍNIO: EMPRESA X



Fonte: Elaborado pelo autor com base na entrevista.

Na unidade, os colaboradores são convidados a participar da elaboração de projetos internos, da compra de materiais e contratação de serviços externos, dentre outras ações, mediante o conhecimento técnico de que dispõem.

Segundo o Gerente da UINF, fazendo isso é possível já integrar a equipe ao processo, e além de obter um parecer de quem entende sobre o assunto, as chances de reduzir a resistência à adoção de, por exemplo, novos sistemas e ambientes virtuais de trabalho, são maiores, pois os afetados por estas ações fazem parte do processo.

Eu envolvo sim as pessoas que tem que envolver, no tempo certo [...]. O próprio processo de compra de TI agora meio que obriga você a envolver pessoas [...], porque ele exige que você tenha um técnico, um demandante e um administrativo dentro do processo, pra construir todo o processo de compra. Mas assim, tem situações, por exemplo, que eu não sou *expert*. Ah, eu vou contratar um treinamento pra Java e não vou consultar minha equipe de desenvolvimento, eu vou provavelmente errar [...] (GERENTE DA UINF, 2012).

Neste contexto, é possível fazer um paralelo com a teoria pesquisada que aponta a necessidade de envolvimento dos colaboradores nos processos internos, criando um ambiente coeso e uma sensação de pertencimento (ALBRECHT, 2003; LEFTER, PREJAMERIAN e VASILACHE, 2008) à equipe.

A utilização de sistemas de informação auxilia nos processos de tomada de decisão dentro da instituição na medida em que por meio deles se consegue disponibilizar grande parte do que se necessita para tais processos. No entanto, as ferramentas utilizadas não são suficientes para suprir as demandas informacionais do hospital.

[...] você tem que usar informação pra tomar decisão, ou você vai errar no teu negócio. Eu não consigo ver diferente. Eu vejo que a gente erra hoje. Todo mundo sabe que a gente erra, que a gente não tem uma gestão melhor porque falta informação a tempo. Então eu acho que é fundamental que a informação esteja lá, pra quem deve estar, rápida e correta. E isso vai agilizar o hospital inteiro. Vai melhorar a qualidade do hospital inteiro [...] (GERENTE DA UINF, 2012).

Por meio do auxílio de sistemas de informação as unidades gerenciais obtém, mediante solicitação, relatórios de dados sobre seus setores e interesses, podendo utilizá-los para análises junto aos processos decisórios. No entanto, a EMPRESA X não dispõe de sistemas gerenciais capazes de fornecer, por exemplo,

análises mais completas e comparações entre indicadores de desempenho. Há a intenção de adotar sistemas de informação gerencial (SIG) e mesmo adotar a utilização de *Business Intelligence* (BI) dentro da EMPRESA X, no intuito de agilizar, por exemplo, a obtenção de informações fidedignas para a tomada de decisão.

Neste sentido, a utilização, além dos sistemas de informação existentes atualmente, de um sistema de BI ou outros sistemas de informação gerencial poderia contribuir para uma maior agilidade nos processos de coleta e utilização de informação para a tomada de decisão e para o controle de desempenhos da instituição, proporcionados por relatórios e demais demonstrativos em tempo real.

Estes, e outros, projetos estão sendo estudados dentro da EMPRESA X para que sejam encontradas as soluções em TI mais adequadas ao perfil da instituição e que possam, de fato, contribuir para a otimização dos processos do hospital.

Conforme apontado pelo Gerente da UINF (2012), o processo da tomada de decisão em si permanecerá com os gestores e dirigentes, de forma que as ferramentas de TI servirão como suporte a esse processo.

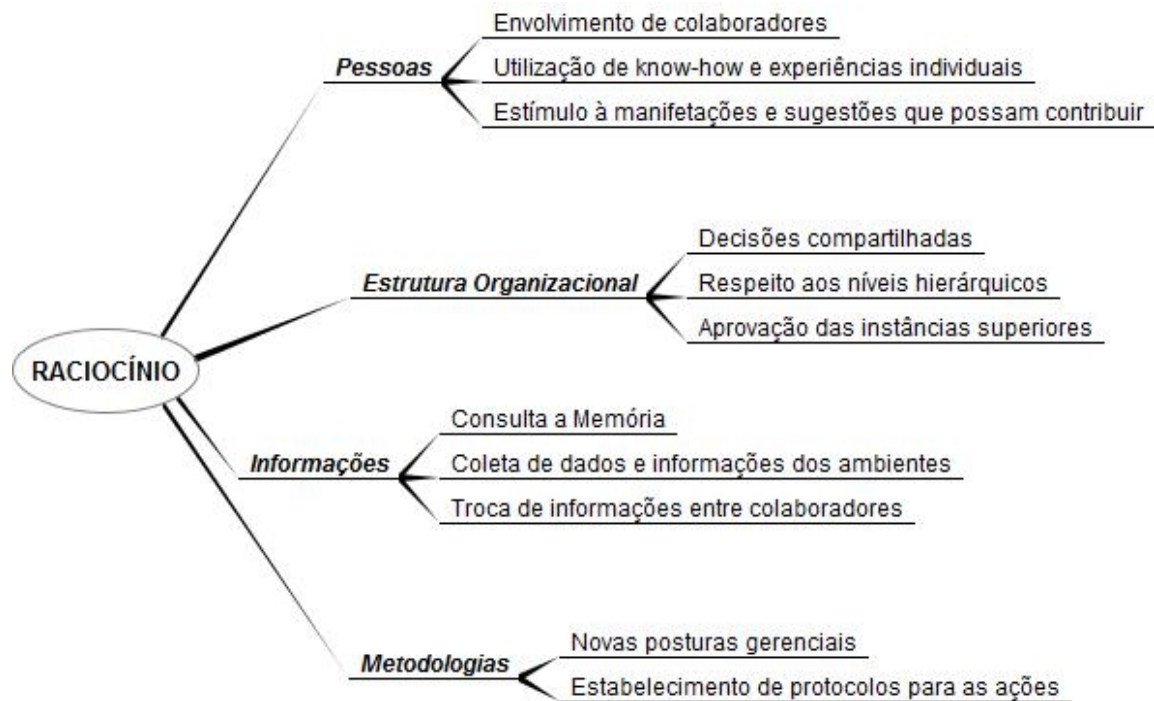
Já na questão da gestão, a busca por um ambiente profissionalizado tem contribuído para a adoção de formas mais eficazes de tomada de decisão. O próprio modelo de gestão da EMPRESA X – por unidades – auxilia na medida em que dá uma certa liberdade aos seus gerentes para tomarem decisões em seus setores, seguindo as normas e atentando-se para os objetivos e estratégia da instituição. Fazendo um paralelo com a teoria pesquisada, conforme apontado por Levy (1998) e Surowiecki (2006), tendo liberdade de atuação as equipes se sentem mais motivadas e dispostas a contribuir com novas ideias e proposições de melhoria.

4.2.3.2 EMPRESA Y

Devido a própria estrutura organizacional da EMPRESA Y, os processos de Raciocínio – compreendidos como a fase de utilização das informações juntamente com os recursos disponíveis –, ou de tomada de decisão, ocorrem de maneira coletiva. Grande parte das ações e decisões tomadas pelo hospital é amplamente

discutida pelas instâncias e hierarquias competentes, conforme apresentado na Figura 16.

FIGURA 15 - MAPA CONCEITUAL DO RACIOCÍNIO: EMPRESA Y



Fonte: Elaborado pelo autor com base na entrevista.

Por se tratar de uma organização não governamental, e atuar a mais de 90 anos, o hospital, durante sua trajetória, nem sempre teve processos de gestão formalizados, mesmo na parte da tomada de decisão. Hoje, essa situação está sendo alterada pela nova forma de gestão (por processos), que impôs novos ritmos ao corpo funcional.

Segundo a Assessora da Diretoria Administrativa e Financeira (2012), a partir de 2010 passou-se, na Direção Administrativa e Financeira, a realizar encontros mensais com todos os gestores para discussões sobre resultados, indicadores, problemas internos, dentre outros assuntos. Essa prática vem contribuindo para uma interação entre os setores, que até então não ocorria.

Ainda na questão de envolvimento dos colaboradores na tomada de decisão, a prática da gestão atual da EMPRESA Y é de envolver os colaboradores que estão diretamente relacionados com as situações que estão sendo discutidas, buscando obter um panorama mais abrangente da situação antes da tomada de decisão.

Outros colaboradores também são encorajados a contribuir com ideias e sugestões que possam vir a colaborar com o alcance dos objetivos organizacionais.

Conforme visto em Halal (1997), as questões culturais de relacionamento com os *stakeholders* – incluindo os públicos internos – são fatores condicionantes para um melhor aproveitamento tanto de recursos informacionais como dos próprios conhecimentos e *expertises* desses públicos.

Esta nova postura gerencial adotada pela instituição contribuiu para a adoção, além de novos processos, de sistemas de informação que auxiliam no controle de processos internos, oportunizando o acompanhamento das atividades e desempenhos, tanto clínicos e assistenciais como administrativos, fornecendo um panorama mais abrangente da empresa.

O processo de tomada de decisão permanece com o fator humano, porém o auxílio dos relatórios e demais ferramentas proporcionadas pelos sistemas de informação facilitam a análise das variáveis contidas nas situações a serem solucionadas.

4.2.4 Aprendizado Organizacional

Considerando o aprendizado individual e o coletivo, além de auxiliar no desenvolvimento das habilidades dos colaboradores, a Aprendizagem Organizacional propicia a criação do conhecimento em nível organizacional, além de auxiliar na adaptação da empresa aos seus ambientes e na substituição de práticas obsoletas por outras atualizadas.

4.2.4.1 EMPRESA X

No campo da aprendizagem, dentro da EMPRESA X, e com ênfase na UINF, grande parte do aprendizado ocorre de forma natural e por meio da prática. Os próprios colaboradores, trabalhando em equipes, repassam conhecimentos

acerca das atividades desenvolvidas, dando origem aos processos de socialização¹⁶ de conhecimentos.

Ações programadas pela gerência da UINF são desenvolvidas por meio de treinamentos específicos, programas de capacitação interna, subsídios à formação profissional, dentre outras ações elaboradas mediante demandas específicas dos próprios colaboradores e da unidade como um todo.

Ponto que chamou atenção durante as entrevistas foi a questão de ser promovido o intercâmbio de conhecimentos e experiências quando, por exemplo, um colaborador realiza algum treinamento externo. Ao retornar à organização, o colaborador é convidado a apresentar aos colegas de trabalho o conteúdo de seu treinamento/capacitação, seja em forma de um mini-curso ou mesmo de uma palestra. Desta forma, é possível proporcionar a todos pelo menos parte dos conhecimentos de determinados indivíduos, conforme apontado pelo Gerente da UINF (2012):

É uma prática que a gente utiliza. Por exemplo, dentro do suporte a gente tem pouca gente. Aqui por exemplo, nessa equipe [apontando para a equipe de *helpdesk*] a gente estipulou assim: todo mundo vai saber fazer o trabalho do outro, pra gente não ter problema de o funcionário sair de férias e ninguém fazer o trabalho dele [...].

Neste contexto, a questão da multiplicação dos conhecimentos e *expertises* dos colaboradores atende a necessidade da Unidade de Informação de que todos tenham conhecimentos acerca do funcionamento de toda a unidade. Os conhecimentos mais específicos permanecem com seus respectivos responsáveis, mas uma imagem do todo é distribuída aos membros da UINF.

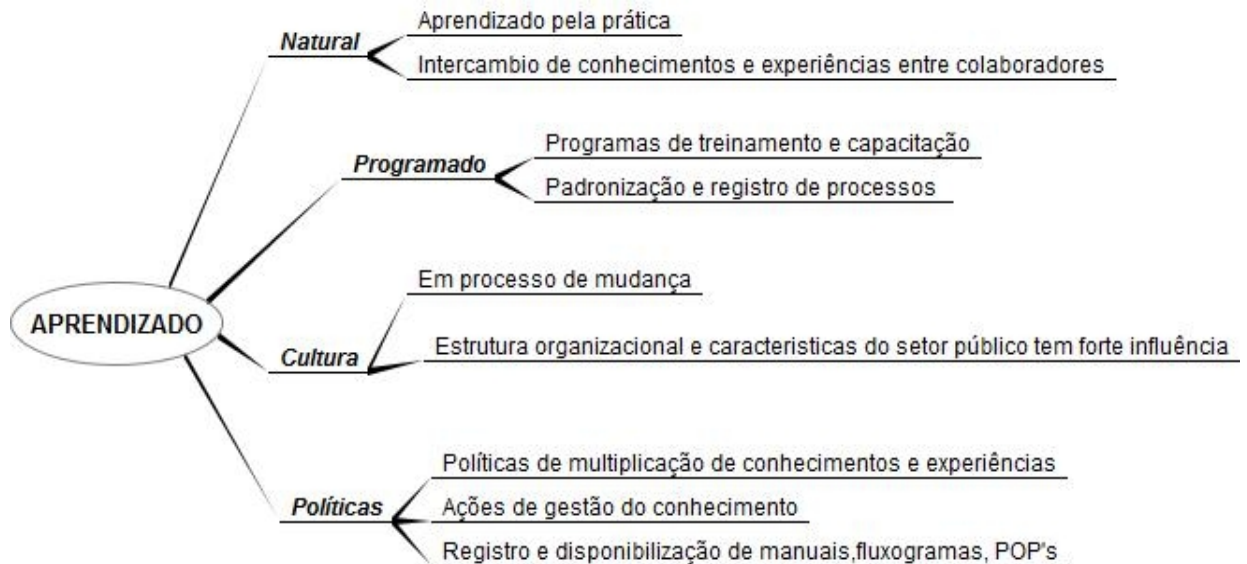
Com relação a processos e projetos mais complexos, a prática da multiplicação de conhecimentos permanece, sendo realizada a proposição de duplas, ou times, de trabalho para que mais que um colaborador tenha conhecimentos acerca dessa tarefa, evitando assim problemas no caso de faltas, férias, ou outras ausências de colaboradores.

Outras características do aprendizado dentro da EMPRESA X, como a adoção de políticas de multiplicação de conhecimentos e experiências, a utilização

¹⁶ Partindo dos conceitos de Nonaka e Takeuchi (1997), com relação à espiral do conhecimento, sobre a socialização de conhecimentos e experiências.

de ferramentas da Gestão do Conhecimento, e mesmo as interferências culturais da instituição, são apresentadas na Figura 17.

FIGURA 16 - MAPA CONCEITUAL DO APRENDIZADO: EMPRESA X



Fonte: Elaborado pelo autor com base na entrevista.

Foi possível observar que o aprendizado ocorre dentro da EMPRESA X, e com maior ênfase na Unidade de Informação, tanto formal como informalmente. A prática do dia a dia entre os próprios colaboradores é complementada pelos programas de treinamento e capacitação ofertados pela instituição. Ainda são adotadas políticas, de acordo com o interesse e necessidade de cada unidade, para o compartilhamento de informações e conhecimentos, que acabam por fortalecer a questão da aprendizagem.

Estes processos estão, de acordo com a literatura estudada, em consonância com as práticas de Gestão do Conhecimento, desde o momento em que se busca a socialização dos conhecimentos individuais até os treinamentos e programas de capacitação ofertados pela empresa e criação de um ambiente capacitante e voltado ao compartilhamento de informações e conhecimentos. Segundo Greef, Freitas e Romanel (2012, p. 69), dentro das empresas tais ações têm papel fundamental:

[...] a aprendizagem é um dos pilares que sustentam a melhoria contínua, baseada na padronização de processos, na atuação em equipes bem treinadas praticantes da gestão do conhecimento e na preocupação com participantes externos do cenário de produção [...].

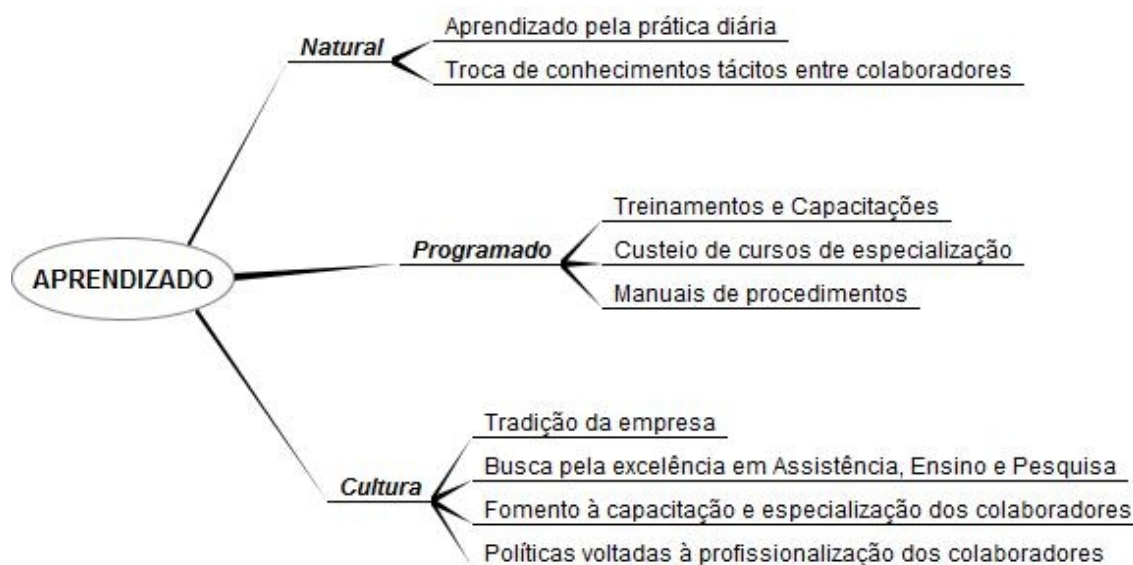
Neste contexto, questões de aprendizagem com outras organizações, equipes multitarefa e trabalhos conjuntos facilitam essa transferência de experiências e a criação de conhecimentos que podem ser externalizados e transformados em manuais e outros documentos que servem de auxílio para as ações internas.

4.2.4.2 EMPRESA Y

No que diz respeito ao Aprendizado dentro da EMPRESA Y, este ocorre de duas maneiras, conforme pode-se averiguar com as entrevistas e observações durante estes momentos (Figura 18).

Grande parte do aprendizado dentro do quadro administrativo ocorre de forma natural, entre os próprios colaboradores que trocam experiências, consultam uns aos outros nos momentos de dúvida e utilizam-se da prática diária para a obtenção de experiência nas atividades que estão desenvolvendo. No entanto, não são apenas ações de ordem natural que ocorrem dentro da EMPRESA Y. O hospital oferece treinamentos e capacitações aos colaboradores, de acordo com as necessidades do hospital e disponibilidade de recursos.

FIGURA 17 - MAPA CONCEITUAL DO APRENDIZADO: EMPRESA Y



Fonte: Elaborado pelo autor com base na entrevista.

Casos como a implantação do novo sistema integrado de gestão exigem uma postura mais coordenada por parte do hospital. Neste caso específico, os colaboradores receberam treinamento e orientações para as novas práticas, de forma que este tipo de ação costuma ocorrer em situação que demandem novos comportamentos e posturas por parte dos colaboradores.

Ainda no que diz respeito ao aprendizado programado, além de fornecer internamente cursos e capacitações aos colaboradores, tanto na parte clínica como administrativa, a EMPRESA Y oferece por meio de vínculo com uma instituição de ensino superior própria (instituição que faz parte de um Complexo de organizações voltadas ao cuidado e assistência à crianças e adolescentes) auxílio para a formação de seu quadro de pessoal. Neste sentido, o aprendizado ocorre também no sentido de profissionalização dos colaboradores, contribuindo ainda para os objetivos da instituição de unir Assistência, Ensino e Pesquisa.

De acordo com a Assessora da Direção Administrativa e Financeira (2012), os programas de capacitação e fomento à profissionalização dos colaboradores, ofertados pelo hospital observam o interesse de seu corpo funcional para serem realizados, de forma que grande parte dessas ações depende exclusivamente do comprometimento e envolvimento dos colaboradores com a instituição.

Na parte cultural, a constituição do hospital favoreceu questões relacionadas ao aprendizado. Desde sua fundação, a busca pela qualidade na prestação dos serviços de saúde, e nos serviços complementares, foi fomentada de forma que programas estruturados de aprendizado são frequentes.

O hospital busca atualizar-se às novas realidades do setor, tanto em processos como em tecnologia, e demandas da sociedade alterando posturas consideradas ultrapassadas.

Neste contexto, as colocações de Argyris e Schön (1978) e Choo (1995), no que diz respeito ao que pode ser chamado de desaprendizado, são seguidos na medida em que a organização faz um levantamento de suas ações, seleciona as que já não atendem mais as realidades atuais e as substitui por novos processos, tentando maximizar a utilização de recursos, além de reduzir tempo e desperdícios.

4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS À LUZ DA LITERATURA PESQUISADA

Durante o desenvolvimento desta pesquisa, buscou-se compreender como os conceitos de Inteligência Organizacional vem sendo utilizados dentro das organizações. Para tal, a partir da pesquisa bibliográfica e exploratória, foram identificadas as principais atividades de IO citadas pelos autores estudados, apresentadas no Quadro 5 (p. 57).

Com base nesses dados, na pesquisa de campo foi possível perceber a existência de ações que, de acordo com a literatura pesquisada, são capazes de conferir às organizações o que se chama de Inteligência Organizacional, ou podem contribuir para a criação dessa inteligência.

Por se tratarem de empresas na área de saúde, vários aspectos ambientais são observados, começando por questões político-regulatórias, principalmente provenientes de órgãos do governo. Alterações em legislações na área de assistência médica, ou mesmo nas formas de gestão e controle solicitadas pelo Ministério da Saúde e outros órgãos regulatórios, são constantemente acompanhados.

A estrutura das empresas, embora diferente em sua constituição (a primeira é um órgão público e a segunda é uma instituição privada sem fins lucrativos), exige que se observem fatores tanto externos como internos. Dessa forma, o monitoramento dos dois ambientes, cada qual com maior ênfase nos eventos que podem interferir em suas ações, deve ocorrer continuamente (MORESI, 2001).

Foi possível perceber que as duas instituições conseguem realizar tais atividades, observando pontos diferentes, mas mantendo ações contínuas de monitoramento e do que se pode chamar de sensoreamento (CHOO, 1998) ambiental. Por meio de dados obtidos nos dois ambientes, as organizações conseguem criar cenários, estudar as melhores opções, agir de acordo com as novas exigências e se adaptar à nova realidade.

Com relação à padronização de processos nessa área, ambas estão trabalhando nisso, mas ainda não utilizam um roteiro, ou protocolos formalizados, para ações de Cognição. Sem isso, as tarefas de identificação, coleta, processamento e distribuição de dados e informações podem levar mais tempo e se tornar desgastantes. A partir do momento que se têm protocolos a serem seguidos,

as ações de cognição se voltam para as necessidades reais da empresa, deixando de lado dados e eventos não significativos para o negócio (CHOO, 1998).

Já com relação ao quadro de pessoal demandado pelas ações de Cognição, pôde-se perceber que nas duas organizações equipes de profissionais atuam nesta área, porém, a EMPRESA X possui um quadro maior de colaboradores com funções específicas de coleta e processamento de informações. Já a EMPRESA Y possui equipes de profissionais de TI que também fazem tais ações mediante solicitações e demandas específicas.

Autores como Choo (1998), Couto e Macedo-Soares (2004) e Cruz e Dominguez (2007) sugerem que o quadro de pessoal responsável pelas ações de Cognição deve atender as necessidades da organização, respeitando segmento de atuação e complexidade de seus mercados. Neste contexto, embora a demanda de informação as vezes sobrecarregue os responsáveis por tais ações, nas empresas participantes tais atividades vêm sendo cumpridas.

A utilização de sistemas de informação e outras ferramentas de TI capazes de auxiliar neste ponto é percebida também nas duas instituições, apontando um caminho rumo ao desenvolvimento suportado por tecnologias de informação e comunicação. Por meio das entrevistas e contatos com os membros dessas instituições, acredita-se que não há mais, em função da quantidade de fluxos informacionais demandados, a possibilidade de atuar sem o auxílio da TI. Assim, o investimento em novas ferramentas e sistemas é ponto pacífico entre as duas organizações estudadas.

De acordo com autores como Huber (1990), Haeckel e Nolan (1993), Choo (1998), Moresi (2001), Cruz e Dominguez (2007), dentre outros, a utilização de ferramentas de tecnologia é fundamental nas atividades de coleta e processamento de informações (neste ponto representadas no subprocesso de Cognição). Segundo esses autores, a capacidade humana para coleta, processamento e armazenamento de informações é limitada, de forma que ferramentas de TI passam a contribuir na realização dessas ações.

Como se pôde observar, a TI passou a ocupar papel de destaque dentro dessas empresas, facilitando a obtenção, tratamento e distribuição de informações em formatos mais acessíveis aos membros interessados. Com isso, essas ferramentas também passaram a contribuir para o subprocesso da IO de Memória,

criando e armazenando documentos, relatórios, dados estatísticos e outros indicadores, além de facilitar a distribuição e recuperação de tais elementos.

No que diz respeito à Memória Organizacional, ambas as empresas mantêm registros de ações, manuais de procedimentos, rotinas formalizadas, entre outros documentos. No entanto, nas duas organizações faltam processos a serem padronizados e terem um mapeamento formalizado, armazenado e disponibilizado a todos os colaboradores relacionados.

Salienta-se o fato de, nos dois casos, fatores externos às organizações serem responsáveis por grande parte das ações de registro. No caso da EMPRESA X, a acreditação concedida pela ONA exige uma série de ações de registro e disponibilização de informações. Já no caso da EMPRESA Y, o seguimento das normas da ISO, que também solicita registros e documentações, aliado ao interesse da empresa em participar do processo de acreditação hospitalar, tem contribuído para a adoção do registro de processos e atividades internas, dentre outras ações.

Fator que se destacou na percepção do pesquisador com relação à memória foi a questão de elementos e eventos relacionados à história das duas instituições receberem mais atenção do que os eventos estratégicos, de gestão e voltados ao desenvolvimento do negócio. A Memória Histórica, nos dois casos, recebe atenção, espaço próprio, e é amplamente difundida, tanto interna como externamente. Pode-se confirmar estes apontamentos por meio das *homepages*¹⁷ das duas organizações, que disponibilizam amplas informações históricas, desde o surgimento, passando pelas principais transformações e mudanças, até os dias atuais.

Acredita-se que essa posição mais ativa relacionada ao registro e divulgação de elementos da memória histórica esteja relacionada com a criação de vínculos da empresa com os seus públicos interessados (*stakeholders*). Além dos registros históricos, ambas as empresas possuem documentos divulgados de ações que contemplam necessidades da sociedade, de forma que por meio de tais ações, e sua divulgação, é possível construir uma imagem positiva junto à sociedade, o que pode se refletir tanto na conquista de novos clientes, como na obtenção de mais recursos.

Assim, consegue-se visualizar a necessidade de ambas as empresas dedicarem mais atenção e ações voltadas ao registro de seus trabalhos, processos,

¹⁷ A 'Empresa X' oferece no portal institucional a guia HC: 50 Anos, contando a história do hospital desde o seu surgimento. Já a 'Empresa Y', seguindo o mesmo conceito, oferece a guia História, também apresentando a instituição desde sua fundação.

rotinas e eventos significantes para o desenvolvimento do negócio. Assim como proposto por Choo (1998), o relato e registro de experiências da organização com os seus ambientes também é fator importante nessa etapa de adequação da Memória Organizacional, uma vez que pode servir de base para ações futuras, desde que devidamente registrado, armanezado e disponibilizado para consultas.

Matsuda (1992) e Choo (1998) ainda apontam a necessidade de utilização de tecnologias de informação nos processos de armazenamento e organização de dados e informações, uma vez que grande parte das informações empresariais são criadas e mantidas em computadores. Assim, as duas organizações estão de acordo com a teoria proposta no que tange à utilização de ferramentas de TI, uma vez que ambas possuem sistemas de informação e grande parte dos processos informatizados, além de dispor de bancos de dados para o armazenamento e guarda destes elementos produzidos.

Neste ponto, é possível fazer um paralelo das informações armazenadas com a proposta de Matsuda (1992, 1993) da IO enquanto Produto. A criação de relatórios, manuais, normas e rotinas padronizadas e formalizadas, mapas de processos, dentre outros elementos visuais, podem ser armazenados por meio das ações de memória e disponibilizados aos colaboradores, tanto em formato físico como digital.

Pôde-se perceber também que a questão cultural das organizações têm influências diretas sobre os subprocessos pesquisados, e, conseqüentemente, sobre o alcance da Inteligência Organizacional. No caso das duas organizações, tanto estrutura como tempo de atuação contribuem para a necessidade de mudança de alguns pontos na cultura enraizada entre seus colaboradores.

Diversas atividades ainda precisam ser inseridas na cultura de nossa instituição. Todas as empresas que têm muitos anos de tradição, também têm processos que precisam de revisão em função de normas e condutas ultrapassadas. Precisamos de mudanças administrativas e clínicas a nível gerencial que influenciarão fortemente a capacidade de ampliação e continuidade do atendimento na EMPRESA Y (ASSESSORA DA DIREÇÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA, 2012).

Conforme apontado pela entrevistada na EMPRESA Y, a questão da cultura fortemente estabelecida dentro da empresa acaba por manter condutas que já não condizem com a realidade ambiental, necessitando de mudanças que se iniciem nas direções e sejam repassadas aos colaboradores. Ainda segundo a entrevistada, a

instituição tem consciência da necessidade de investimento de tempo para que novas condutas sejam adotadas, de forma que as mudanças são implantadas gradativamente.

Já na EMPRESA X, a própria estrutura da organização, no setor público, contribui para uma cultura rígida e fortemente estabelecida. Neste contexto, os novos processos, implantados para substituir os antigos e obsoletos, demandam tempo e um trabalho específico para que sejam aceitos pelos colaboradores e possam ser implementados adequadamente.

Neste caso, a cultura da instituição vem sendo alterada e influenciada por vários fatores. Desde a mudança de direção e implementação de uma nova forma de gestão dentro do hospital ao fato de a instituição estar sendo acreditada pela ONA, e para tanto tendo que alterar vários de seus processos e mesmo criar novos, vem contribuindo para as alterações culturais ocorridas nos últimos anos. Conforme citado pelo Gerente da UINF (2012), é um processo que demanda tempo e que está sendo trabalhado com esta consciência.

Dentro da EMPRESA Y também pôde-se perceber a questão de alteração na cultura da empresa e os esforços para atualização nos processos desenvolvidos pelo hospital, de forma que se busca, atualmente, uma excelência também no que diz respeito à gestão da instituição. Esse fato se comprova tanto pelo discurso dos representantes, como pelo reconhecimento das habilidades de gestão da empresa, que recentemente foi convidada, pelo Governo do Estado do Paraná a transferir seus conhecimentos clínicos e administrativos a uma outra instituição de saúde¹⁸ na região metropolitana de Curitiba.

Já no campo do Raciocínio, em ambos os casos grande parte das decisões é tomada de forma colegiada. A estrutura das duas empresas já sugere essa prática na medida em que grande parte das decisões, principalmente de cunho administrativo e estratégico, deve passar por aprovação nas instâncias superiores.

Ainda foi identificado nas duas empresas o envolvimento de colaboradores nos processos decisórios. Desde compra de materiais, contratação de serviços externos, dentre outras ações, as duas organizações mantêm a prática de envolver os interessados nas discussões acerca dos problemas e ações organizacionais.

¹⁸ “Em 2009, o Governo do Estado do Paraná firmou convênio com a Empresa Y, com o objetivo de transferir a expertise de uma entidade com mais de 90 anos ao Hospital Infantil Dr. Waldemar Monastier, localizado em Campo Largo, na Região Metropolitana de Curitiba, e inaugurado naquele ano” (Empresa Y, 2012).

Em consonância com a literatura consultada, a criação de equipes multi-tarefa, a participação de mais colaboradores nos processos decisórios e ações de envolvimento entre pessoas e setores (PINCHOT e PINCHOT, 1995; LEVY, 1998; SUROWIECKI, 2006) vêm contribuindo para estimular a participação dos membros das organizações no desenvolvimento da IO por meio do compartilhamento de dados e informações pessoais e na criação de novos conhecimentos.

No que tange a metodologias para os processos decisórios, não foram identificadas. Por meio das conversas com os representantes, foi possível perceber que, conforme sugerido pela literatura e também pelas entrevistas dos profissionais especialistas, as decisões dependem do nível hierárquico onde estão inseridas e do perfil dos tomadores de decisão.

No entanto, os processos decisórios devem ser adequados às necessidades das empresas. Neste contexto, se atendem aos seus propósitos e objetivos, acredita-se que não se pode afirmar a necessidade de mudança em tais processos. Talvez a adoção de metodologias para algumas decisões frequentes possa contribuir para a agilidade no processo, uma vez que sabendo-se como proceder frente à determinados assuntos, uma decisão pode ser tomada mais rapidamente. Por outro lado, impôr métodos a todos os processos pode ser ponto negativo, uma vez que nem todos os gestores agem da mesma forma, conforme apontado pelos profissionais especialistas e confirmado durante a pesquisa de campo.

Ponto que chamou a atenção do autor foi a utilização de sistemas de informação e outras ferramentas de TI para a criação de relatórios, indicadores e controles diversos. Nas duas organizações se têm a prática de uso da TI, mas mantendo o processo decisório com as pessoas envolvidas.

Segundo Huber (1990), além de ações básicas das ferramentas de TI como processamento e armazenamento de dados, sistemas de informação e outros dispositivos tecnológicos podem contribuir para uma transmissão mais rápida e econômica de dados, combinação de informações para criar novas informações capazes de sustentar modelos e cenários, dentre outras ações. Para o autor, essas e outras facilidades proporcionadas pela TI contribuem significativamente no processo de tomada de decisão, maximizando as oportunidades de aproveitamento de dados e informações pessoais e organizacionais.

Por fim, no campo do Aprendizado, conforme esperado em função dos pressupostos adotados *a priori*, grande parte ocorre informalmente. Nas duas

empresas os colaboradores mantêm a prática do diálogo e da troca de experiências, sem que haja a necessidade de implementação de ações para estes fins. De acordo com Senge (2010), o aprendizado dentro das empresas parte do diálogo entre as partes, o que pode proporcionar o surgimento de conceitos e ideias novas, contribuindo para o desenvolvimento das equipes.

No entanto, as duas empresas desenvolvem programas de aprendizado por meio de ações de treinamentos e capacitações, desenvolvimento de competências, dentre outras ações, tanto nos quadros clínicos e assistenciais como administrativos.

Dentro da EMPRESA X, ainda existe a prática coordenada de compartilhamento e transferência de informações e conhecimentos por meio de ações de treinamento ofertados pelos próprios colaboradores, equipes multi-tarefa, dentre outras tarefas de integração entre equipes. Já na EMPRESA Y, os treinamentos internos e programas de capacitação, clínicos e administrativos, são os pontos-chave, complementados pelas equipes de trabalho.

Com base nos dados obtidos na pesquisa de campo, observou-se que grande parte das modificações culturais que vêm ocorrendo nas duas instituições são fruto de ações externas às empresas. As exigências, tanto regulatórias como por parte da sociedade, apresentadas às empresas necessitam de novas posturas internas. Neste contexto, ambas as empresas estão passando por mudanças com vistas ao atendimento de demandas externas.

Na medida em que são necessárias alterações nas condutas individuais para que se possa criar um ambiente coletivo, toda a organização é afetada. Além disso, as duas empresas conseguem perceber a necessidade de desaprender. Conforme apontado por Argyris e Schön (1975), Matsuda (1992) e Choo (1998), além de aprender novas técnicas e criar novos conhecimentos, é fundamental para que as empresas se tornem inteligentes que elas tenham essa mesma capacidade para desaprender, abrir mão de processos e condutas obsoletas e passem a acompanhar as novas realidades, que geralmente exigem posturas diferentes das adotadas anteriormente.

Neste contexto, após analisados os dados, foi possível identificar nas instituições pesquisadas as ações de IO, apresentadas no Quadro 8. Para tanto, tomou-se como base as ações de IO previamente identificadas na literatura (apresentadas no Quadro 5 – p. 57) e buscou-se identificar a existência, ou não, de tais ações no ambiente da pesquisa.

QUADRO 8 – AÇÕES DE IO IDENTIFICADAS NAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS

Ações de Inteligência Organizacional	
Cognição Organizacional	• Monitoramento Ambiental
	• Coleta de dados e informações significativas dos ambientes interno e externo
	• Estrutura tecnológica
	• Processamento e estruturação de dados e informações
	• Apresentação de dados e informações em formatos de fácil acesso aos interessados
	• Padronização e protocolos para coleta de informações ***
Memória Organizacional	• Identificação de dados, informações, conhecimentos e eventos importantes para a organização
	• Formalização de processos para identificar, selecionar e reter informações relevantes para a empresa
	• Seleção e registro de dados, informações e conhecimentos
	• Estrutura Tecnológica
	• Criação de uma base de consulta (virtual e/ou física)
	• Disponibilização de registros aos interessados
	• Conscientização dos colaboradores da necessidade de registro de ações e processos internos ***
Raciocínio Organizacional	• Utilização de Sistemas de Informação para suporte a decisão
	• Identificação das necessidades informacionais e comunicação aos responsáveis pela coleta
	• Envolvimento de clientes/colaboradores nos processos de tomada de decisão
	• Consulta a Memória
	• Decisões Compartilhadas / Colegiadas
Aprendizado Organizacional	• Criação de ambiente favorável ao compartilhamento
	• Políticas internas voltadas a aprendizagem e a criação de conhecimentos
	• Capacitação e Qualificação dos colaboradores
	• Trabalho em equipe / equipes multitarefa
	• Programas formais de aprendizagem

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da pesquisa.

*** Neste quadro foram acrescentados as sugestões das duas organizações, que veem a necessidade de estabelecer protocolos para coleta de informações e também a necessidade de conscientização de seus colaboradores, o que não havia sido identificado na literatura e apresentado no Quadro 5 (p.57).

Ficou evidente a existência de ações referentes aos quatro itens abordados. No entanto, algumas divergências foram encontradas e algumas necessidades foram levantadas pelas empresas participantes.

Na parte da Cognição, embora não possuam, as duas empresas veem a necessidade de estruturar e formalizar protocolos para a coleta de informação. Segundo os entrevistados, como o processo ainda permanece sendo executado, na maioria das vezes, sob demanda, a coleta de dados e informações ocorre de maneira informal, necessitando de protocolos indicando, por exemplo, fontes de informação a serem consultadas, ambientes específicos, legislações, dentre outros fatores.

No campo da Memória, as duas empresas desenvolvem ações de registro e disponibilização de dados e informações, no entanto nem todos os processos internos, nos dois casos, são formalizados. Nesse contexto, as empresas veem a necessidade de padronização de processos, bem como de conscientização do corpo funcional para que efetuem o registro das ações solicitadas.

Com relação ao subprocesso de Raciocínio, nas duas organizações foi percebido que a implementação de metodologias para a tomada de decisão não surtiam efeito, neste momento. Para os entrevistados, isso poderia engessar o processo decisório, de forma que são seguidas normas específicas para o processo, mas não há um padrão para a sua execução.

Por outro lado, ambas as empresas apontaram a necessidade de utilizar o auxílio de sistemas de informação para um maior controle, e mesmo para uma visão mais abrangente da situação. O grande fluxo de dados e informações contido nos processos decisórios, nos dois casos, exige este complemento de TI, facilitando a análise das variáveis envolvidas no processo.

Já no que diz respeito ao Aprendizado, além das ações naturais e espontâneas dos colaboradores, ambas as empresas buscam oferecer qualificação ao seu quadro funcional. As duas organizações sabem da importância do fator humano para o seu desenvolvimento, de forma que possuir um corpo funcional preparado é fator decisivo para o sucesso organizacional. Além disso, fomentar ações de aprendizado passa a fazer parte da cultura das empresas (MORESI e LOPES, 2011).

Por fim, foi possível perceber que ambas as instituições desenvolvem ações de IO. No entanto, grande parte das ações é realizada sem uma programação

integrada, como seria a proposta ideal, segundo os autores pesquisados. De acordo com Matsuda (1992, 1993), Choo (1998), Cruz e Dominguez (2007), Moresi e Lopes (2011), a coordenação das ações de IO é importante para que a empresa possa acompanhá-las e adequá-las à sua realidade. Isso também pode fazer com que a organização perceba a necessidade de adoção de outras práticas que não haviam sido planejadas.

As ações dentro das empresas obedecem os padrões sugeridos pela literatura no que diz respeito aos quatro itens pesquisados. Há a consciência, nos dois casos, da necessidade de maior integração entre as ações, porém grande parte delas esbarra em fatores culturais ou orçamentários, o que dificulta, muitas vezes, a implementação de novos processos que poderiam conferir maior potencial às ações de IO. Outro fator que foi observado nas duas instituições diz respeito à dinamicidade do setor e das rotinas internas. Ainda, o número reduzido de pessoal nos quadros administrativo e clínico pode acarretar em mais trabalho aos colaboradores, que por sua vez necessitam cumprir suas tarefas, não restando muito tempo hábil no expediente de trabalho para reflexões acerca da integração entre eles.

Conforme apontado pelo Diretor Administrativo da EMPRESA X (2012), o ambiente hospitalar, em função de sua dinamicidade, requer manutenção e acompanhamento constante de seus processos, seja no campo assistencial ou administrativo. E além disso, requer uma adaptação constante, pois as mudanças e alterações no setor ocorrem ininterruptamente, o que demanda dessas organizações uma postura tão ativa quanto a de seus mercados.

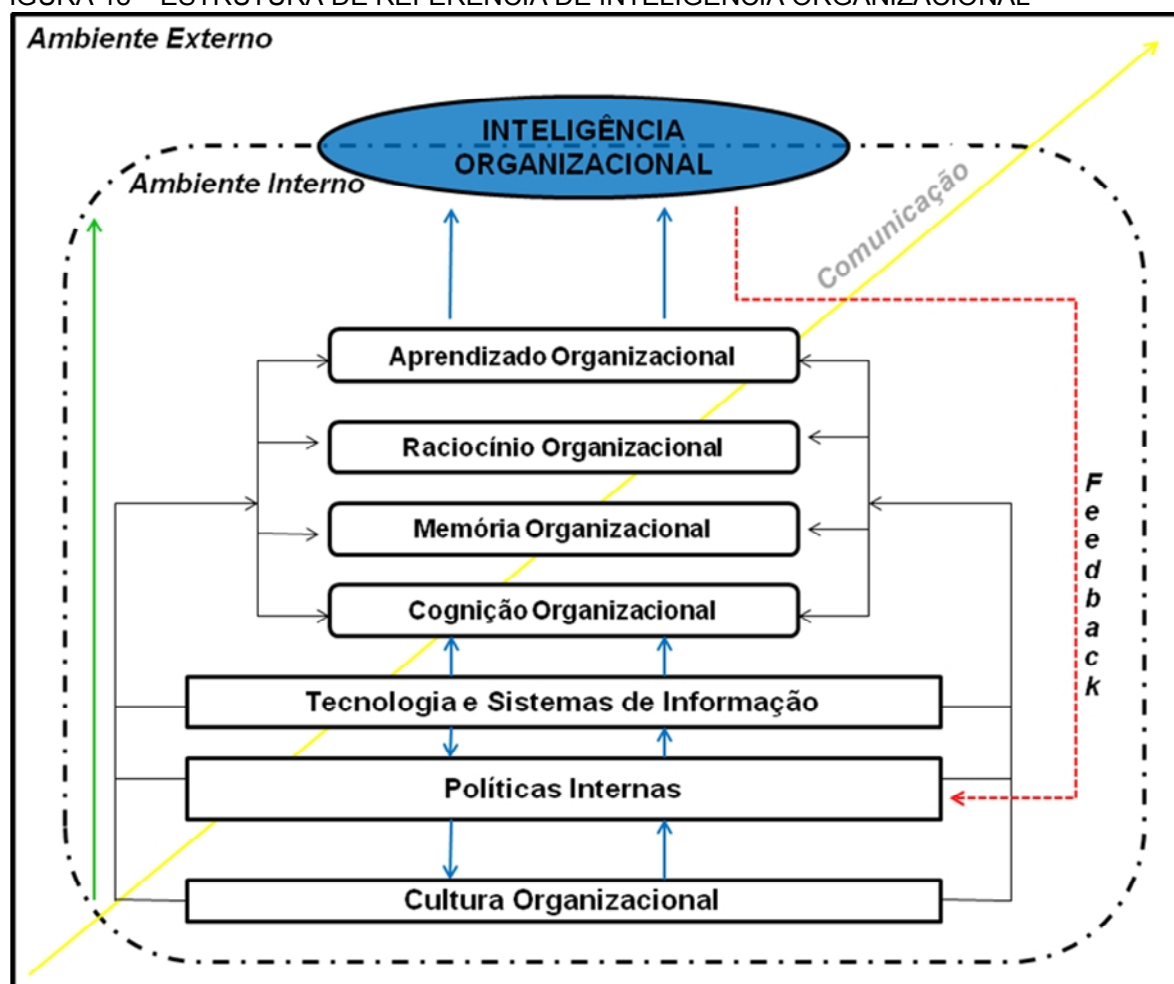
Por fim, ficou evidente a questão de que a Informação passa a ser utilizada de forma estratégica em ambos os casos. A coleta de dados, integrada no subprocesso de Cognição, e sua posterior transformação em informação, passa a ser vista como ação fundamental, dando suporte aos demais processos da IO, desde a Memória, passando pelo Raciocínio e suas ações, até o Aprendizado. Este pensamento foi corroborado tanto pelos profissionais especialistas como pelos entrevistados, que apontaram a Cognição como um ponto de partida, de onde dependem os demais subprocessos.

Para as duas empresas, manter-se informadas acerca de seus ambientes, demais empresas do setor, tecnologias e novas técnicas, além de outros fatores e eventos ambientais, tanto no que diz respeito à Assistência – a atividade básica nos

dois casos – como nos processos administrativos, é fundamental para que possam se manter no mercado e continuar sendo referências em suas áreas de atuação.

Neste contexto, tomando como base os modelos de IO propostos na literatura (MATSUDA, 1992; CHOO, 1995) e os dados obtidos na pesquisa de campo e na revisão da bibliografia, tornou-se possível a elaboração de uma estrutura de referência (Figura 19) para a inteligência organizacional, contemplando os principais componentes dessa disciplina, auxiliados pelas ações identificadas na literatura e nas empresas e apresentadas no Quadro 8 (p. 109).

FIGURA 18 – ESTRUTURA DE REFERÊNCIA DE INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL



Fonte: O autor.

A estrutura de referência elaborada propõe que para ser alcançada, a IO necessita de uma série de ações e programações das empresas. Partindo do princípio de que seu resultado está relacionado a questões culturais, as organizações devem compreender que podem ser necessárias alterações em suas bases, revisando missão, visão e valores, além de normas e pressupostos adotados.

Acredita-se que a adoção de um programa de IO deva envolver toda a organização, seus membros e públicos interessados, os *stakeholders*. Levando em consideração o pressuposto de que as organizações são sistemas abertos, que recebem influência de fatores externos e também podem influenciar esse ambiente, é fundamental a observação de eventos ocorridos com os concorrentes, clientes, órgãos regulatórios, ambiente tecnológico, dentre outros fatos significativos para a organização.

Conforme pôde ser percebido durante a pesquisa, as questões internas de uma empresa também devem ser observadas para o desenvolvimento da IO. Nesse ambiente interno, além dos próprios colaboradores que são peça-chave para o desenvolvimento da inteligência de uma empresa, questões estruturais, tanto físicas como tecnológicas, disponibilidade de recursos físicos, humanos, financeiros e informacionais, bem como fatores culturais, devem ser avaliadas.

Pode ser necessária uma mudança estrutural e a criação ou alteração de normas e políticas internas que favoreçam este processo. Conforme visto na literatura (HAECKEL e NOLAN, 1993; CHOO, 1998; CRUZ e DOMINGUEZ, 2007), por ser um processo que envolve todos dentro da empresa, a IO precisa do apoio das direções, gerências e demais colaboradores. Para tanto, a criação e disponibilização de políticas internas aliada a trabalhos de conscientização dos colaboradores podem contribuir para uma compreensão da IO por parte dos membros da organização, deixando claro a eles qual seu papel dentro deste processo.

Com relação aos fatores culturais, o tempo demandado para alterações e/ou adequações depende da organização onde se está sendo criada, ou aperfeiçoada, a Inteligência Organizacional. Porém, é importante ressaltar que ações que envolvem a cultura organizacional demandam tempo até serem absorvidas pela empresa e por seus colaboradores.

Neste cenário, a estrutura de referência apresentada na Figura 18 (p. 112) sugere alguns elementos essenciais para a inteligência organizacional, iniciando-se pela consciência da importância da cultura organizacional e das políticas internas a favor deste processo. Ainda, conforme visto tanto na literatura como na pesquisa de campo, a presença de ferramentas de TI é indispensável neste conglomerado de atividades.

Com base nisso, podem ser aplicadas as atividades correspondentes aos subprocessos de IO identificados na literatura e na pesquisa de campo, conforme apresentado na Figura 18 (p.112): a) cognição; b) memória; c) raciocínio; e d) aprendizado. Estes subprocessos tiveram suas atividades básicas apresentadas no Quadro 8 (p. 109), englobando desde as ações de identificação de informações relevantes para a empresa nos ambientes interno e externo aos elementos de aprendizado e ‘desaprendizado’ organizacional.

Desta forma, suportadas pela cultura organizacional, as ações de IO devem ser idealizadas tendo em mente a necessidade de criação de políticas internas que favoreçam o compartilhamento de informações, a criação de conhecimentos e a interação e integração entre setores e colaboradores. Neste sentido, a formação de equipes multitarefa, proposição de trabalhos em equipe, a formalização de processos de transferência de conhecimentos, dentre outras ações, podem contribuir para a criação deste ambiente capacitado ao alcance da IO.

A utilização de tecnologias de informação, bem como de sistemas de informação e bancos de dados, é fundamental tanto para os processos de Memória, como a seleção, retenção e recuperação de informações, como para as demais ações de IO. Desde a coleta, o processamento, o armazenamento de dados e informações, até a tomada de decisão e o próprio aprendizado por meio da consulta de materiais disponíveis na empresa, as ferramentas de TI podem ser utilizadas.

Já com relação aos subprocessos da IO, os mesmos devem ocorrer de maneira conjunta e planejada, tendo em mente a inter-relação entre tais atividades. Para tanto, a compreensão da empresa como um sistema aberto faz-se necessária. Ainda, neste contexto, compreender que a empresa deve acompanhar as alterações ambientais nos segmentos que podem interferir em suas ações e objetivos organizacionais é fator primordial.

Externamente às organizações, as observações de eventos significantes devem ocorrer no ambiente político-legal, tecnológico, com os próprios *stakeholders* e com os demais públicos interessados e atores que possam interferir nas ações da empresa. Já no ambiente interno, acompanhar desempenhos, resultados, recursos disponíveis, perfil dos colaboradores, e demais necessidades internas também são pontos a serem observados.

Salienta-se o fato de a Comunicação ser elemento fundamental nesta estrutura de referência, devendo estar presente em todo o processo e de maneira

transversal, garantindo acesso às informações e facilitando a sua transferência. Assim como idealizado à priori, a questão da comunicação dentro das organizações deve ser levada em consideração em qualquer processo estratégico, de forma que em programas e projetos voltados à IO dependem da existência da efetividade comunicacional da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Compreendida como a capacidade das organizações de aprender, inovar, criar novos conhecimentos e se adaptar aos seus ambientes, a Inteligência Organizacional é assemelhada aos processos de inteligência humana, que também partem do princípio das habilidades desenvolvidas pelos indivíduos para se adaptarem ao ambiente. Neste contexto, considerar as habilidades individuais de seus colaboradores, além de proporcionar uma utilização dessas habilidades em âmbito organizacional, é ponto a ser observado pelas empresas que pretendem desenvolver sua Inteligência.

Dentre as principais transformações conceituais sofridas pela IO desde o seu surgimento na década de 1960, foi possível observar a passagem de uma disciplina técnica e voltada para o ambiente externo para uma disciplina sistêmica, atenta ao mercado e aos fatores externos, mas também valoriza e observa suas questões internas, buscando uma integração entre eles.

Recebendo complementos de outras disciplinas já consagradas na literatura propostos por vários autores, a IO se apresenta atualmente como uma disciplina capaz de aumentar a integração entre pessoas e setores dentro das empresas, evidenciando a importância das inter-relações e contribuindo com atividades capazes de melhorar os processos organizacionais.

Neste contexto, após investigação empírica da IO no setor da saúde na cidade de Curitiba, PR., pôde-se perceber que a utilização, ou desenvolvimento, da Inteligência Organizacional afeta toda a empresa, permeando setores, alterando, se necessário, estruturas hierárquicas, criando novas abordagens internas, e alterando a cultura organizacional, muitas vezes enraizada fortemente na estrutura e no comportamento dos membros da organização.

Respondendo a questão da pesquisa, de como as organizações hospitalares paranaenses vêm utilizando os conceitos de IO, foi possível, a partir dos relatos dos gestores entrevistados e dos complementos realizados pelos profissionais especialistas, perceber que a IO atua como uma disciplina integradora dentro das organizações. Por meio de esforços direcionados para a IO é possível alcançar um maior envolvimento entre pessoas e setores, possibilitando e facilitando a utilização mais efetiva de informações providas dos ambientes interno e externo.

Neste contexto, compreende-se a necessidade de, para se alcançar a IO, as empresas dedicarem tempo e esforços conjuntos para poder proporcionar um ambiente capaz de suportar as atividades propostas, bem como apresentar aos colaboradores um direcionamento e um padrão de ações capazes de integrá-los e de auxiliar no seu próprio desenvolvimento profissional.

Com base no material encontrado, percebe-se que a Inteligência Organizacional (IO) é uma disciplina que vem ganhando espaço entre as empresas e que pode lhes proporcionar um desempenho superior em suas atividades, enquanto buscam atender as demandas de seus clientes, caso seja compreendida e utilizada de maneira mais efetiva, bem como aceita pelos membros da organização (LEFTER, PREJAMEREAN e VASILACHE, 2008). As autoras ainda apontam que para ser aceita, a implementação da IO deve deixar claro aos colaboradores o que se espera deles, bem como o que eles podem esperar com os resultados deste processo, seja por meio de recompensas profissionais, crescimento pessoal e/ou outros benefícios.

Neste contexto, e com base na literatura pesquisada e na pesquisa de campo, acredita-se que além de ser uma atividade integradora dentro das empresas, a IO pode contemplar, e/ou dar suporte à, atividades como a Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento, Inteligência Competitiva e Aprendizado Organizacional, dentre outras.

Utilizando-se das definições de Matsuda (1992), percebe-se que a IO é uma disciplina de caráter interdisciplinar, englobando saberes de várias outras disciplinas. Ainda segundo as definições do autor, a IO é agregativa, no sentido de buscar trazer de outras disciplinas conceitos e metodologias capazes de auxiliar no desenvolvimento de seus processos; é integrativa, de forma a contribuir e trabalhar para a integração entre pessoas e setores dentro das empresas, aliando-os por meio da comunicação e de tecnologias; e é coordenativa, pois tenta contribuir metodologicamente para a sua construção, aplicação e desenvolvimento, propondo ações a serem adotadas, bem como processos que podem ser implantados pela organização.

Compreende-se, com isso, os apontamentos de Cruz (2008), quando a autora afirma que Inteligência Organizacional, Gestão do Conhecimento e Gestão da Informação, bem como outras disciplinas, são atividades complementares, que

podem existir uma sem a outra, mas que se utilizadas em conjunto podem maximizar os resultados alcançados.

Percebeu-se que para a IO ser alcançada, as empresas devem desenvolver suas atividades integrando tecnologias, pessoas e setores. Além de aliar máquinas e homens, as empresas devem se preocupar em criar condições para a integração entre seus membros, unidades e ferramentas organizacionais (MATSUDA, 1992). Promover o aprendizado constante (AO e GC), elaborar e colocar em prática políticas de compartilhamento de informação (ferramentas de GI), além de manter-se sempre atenta aos seus ambientes e buscando se adaptar a eles também são ações capazes de proporcionar a criação da IO dentro das organizações.

Este aglomerado de atividades, se desenvolvido em conjunto, pode proporcionar à empresa maior conhecimento acerca de si mesma e dos mercados e setores onde atua. Por meio destas informações torna-se menos arriscado o processo de tomada de decisões, pois a análise do ambiente externo reduz as incertezas e as análises internas proporcionam à empresa as ferramentas necessárias para que a mesma se adapte às novas realidades e exigências ambientais, utilizando de forma mais efetiva seus recursos.

O atendimento aos objetivos da pesquisa foi alcançado na medida em que foi possível Investigar a utilização dos conceitos de Inteligência Organizacional por empresas brasileiras de referência em sua área de atuação e compreender que as empresas estudadas utilizam-se dos conceitos de IO, mas sem uma programação de suas ações.

Ainda foi possível identificar as atividades de IO apresentadas pela literatura consultada e também as atividades desenvolvidas pelas empresas participantes. Já o mapeamento dos estudos sobre a IO foi apresentado nos Quadros 1 e 2 (p. 34 e 35, respectivamente), ofertando um panorama da evolução teórica em seus estudos (Objetivos Específicos A e B).

O objetivo específico C foi alcançado durante a pesquisa de campo, pois foi possível identificar dentro das empresas participantes as ações de IO por elas desenvolvidas, e mesmo as ações que ainda não são realizadas, mas vistas como essenciais.

Por fim, foi possível promover uma discussão acerca das atividades de IO encontradas nas organizações participantes sob a luz da literatura consultada, reafirmando alguns conceitos vistos na pesquisa teórica e que, de fato, ocorrem no

dia a dia das organizações, e elaborar uma estrutura de referência de IO, objetivo específico E, apresentada na Figura 18 (p. 112).

Neste contexto, é possível perceber que manter um foco de observação sistêmico e contínuo pode contribuir para o alcance da Inteligência Organizacional, proporcionando à organização a criação de novos conhecimentos capazes de auxiliá-la na adaptação estratégica ao ambiente e suas exigências.

Salienta-se que estas atividades devem acontecer conjuntamente, pois seu desenvolvimento isolado proporcionará apenas parte dos objetivos, quando, em contrapartida, ao serem desenvolvidos todos os processos conjuntamente a IO pode proporcionar melhores resultados.

Ainda é importante ressaltar que a busca pela Inteligência Organizacional deve ser contínua, pois as mudanças ambientais ocorrem em tamanha velocidade que exigem das empresas uma postura ativa e de adaptação constante. Neste sentido, o caminho a ser percorrido para o alcance da IO é tão importante quanto os seus resultados. Outro ponto é a questão das individualidades de cada organização, que por possuir um quadro de colaboradores, recursos e objetivos únicos, deve observar as suas reais necessidades e possibilidades para então atuar de maneira mais efetiva, seja se adequando aos ambientes ou se adiantando as transformações que virão a ocorrer.

Com relação à Figura 18 (p. 112), as empresas podem utilizá-la como uma estrutura de referência, por onde podem começar a desenvolver ou aprimorar sua inteligência, respeitando suas características e especificidades e desenvolvendo as ações de forma integrada e estratégica.

Assim, por meio dos estudos da IO, foi possível perceber que as abordagens dedicadas ao tema (apresentadas nos Quadros 1 e 2, p. 34 e 35) passaram por inúmeras transformações, buscando responder às mudanças ambientais e auxiliar as organizações na busca e obtenção de vantagens competitivas e na melhoria em seu desempenho operacional por meio da utilização mais efetiva de seus recursos.

Neste contexto, a busca pela IO pode ser compreendida como um processo contínuo, onde os resultados alcançados irão se sobrepor uns aos outros frente às transformações ocorridas nos ambientes organizacionais. A continuidade dos processos é importante pelo fato de ambientes interno e externo, com ênfase no setor da saúde, estarem em constante mudança, aumentando sua complexidade e dificultando análises e interpretações.

Essas questões foram percebidas com os resultados da pesquisa de campo, que apontou a existência de atividades de IO dentro das organizações participantes, porém sem uma execução coordenada dessas ações sob um programa específico. Desta forma as ações isoladas, mesmo que desenvolvidas corretamente, não tem poder de conferir todo o potencial de Inteligência que as organizações podem alcançar.

Foi ainda possível compreender a questão cultural apontada na literatura pesquisada como um elemento de forte impacto no desenvolvimento da IO dentro de uma empresa. Nos casos estudados, a cultura organizacional vem sendo alterada para dar espaço a novas atitudes, principalmente no que tange à informação, que passa a ser tratada como um bem essencial para o crescimento dessas instituições.

Acredita-se, no entanto, que o desenvolvimento de ações de IO coordenadas sob um mesmo programa têm capacidade de otimizar a utilização dos recursos físicos, humanos e informacionais das organizações, uma vez que por meio dessas ações se torna possível a integração entre pessoas e setores, evidenciando a interdependência entre eles e proporcionando uma visão integrada da empresa.

Por fim, com relação às características das organizações pesquisadas (pública e organização privada sem fins lucrativos), acredita-se que o aperfeiçoamento e melhoria em seus processos e serviços poderá ser revertido em benefícios para o usuário final e contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais.

5.1 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

Por meio dos estudos desempenhados sobre a IO no setor da Saúde, pode-se verificar a existência, nas empresas participantes, de ações características de IO, e que por si só já contribuem para melhorias no desempenho dessas instituições.

Com base no material pesquisado, é possível apontar a necessidade de mais atenção aos critérios e ações de Cognição Organizacional, pois partindo deste item podem-se desenvolver todos os demais, e, com base em ações corretas no início do processo, a probabilidade de que os demais ocorram de maneira mais adequada é maior.

No que tange ao subprocesso de Memória Organizacional dentro dessas empresas, observar e diferenciar questões históricas de eventos e processos administrativos é fundamental. De acordo com as particularidades de cada empresa, eventos que necessitam de registro e disponibilização, quando identificados adequadamente podem facilitar tanto o processo de retenção como da recuperação futura de tais informações.

Salienta-se que ao escolher as empresas participantes, tomou-se por pressuposto a existência de ações características de IO, o que foi comprovado durante a pesquisa de campo. No entanto, promover a criação de um programa formalizado de Inteligência Organizacional, tomando como base as ações identificadas na literatura e nas empresas e apresentadas neste trabalho, pode contribuir para um maior desempenho na utilização dos recursos empresariais, tanto físicos e humanos como informacionais.

Já com base na Estrutura de Referência de IO proposta na Figura 18 (p. 113), e no Quadro 8 (p. 110) outras empresas também podem buscar adequar suas ações de acordo com suas necessidades e especificidades, na tentativa de criação e manutenção da Inteligência Organizacional.

O trabalho também contribui para as ciências de gestão e da informação ao abordar o tema sob uma visão holística, apresentando a evolução nos estudos acerca da IO e reunindo um referencial teórico abrangente em um mesmo documento. Isso ainda contribui para outros pesquisadores, na medida em que pode servir como um ponto de partida para a reunião de outros materiais sobre o tema.

Do ponto de vista acadêmico e profissional, para o autor, o desenvolvimento desta pesquisa em uma área de grande importância para a sociedade contribuiu para a complementação dos conhecimentos e saberes teóricos e empíricos sobre a gestão das organizações. A experiência proporcionada pela pesquisa apresenta-se como um marco na trajetória pessoal do autor, reafirmando o interesse em atuar na gestão de empresas e ampliar seus conhecimentos sobre a Inteligência Organizacional.

5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A pesquisa foi idealizada para ser realizada juntamente a dois setores tradicionais da economia: saúde e educação. Os dois setores apresentam grandes resultados e possuem impactos diretos na economia e na sociedade. Neste contexto, o desafio de realizar um estudo nessas áreas por si só já caracterizou-se como uma limitação, uma vez que a pouca experiência prática em pesquisa aplicada do acadêmico é fator relevante nestas condições.

A abertura e acesso às informações organizacionais também colocaram-se como limitadores, uma vez que o tema da pesquisa é voltado para as ações das organizações, que podem ser caracterizadas como de caráter estratégico, e nem sempre compartilhadas com tanta facilidade. Neste contexto, após o início da pesquisa de campo, optou-se por manter a pesquisa sendo desenvolvida apenas no setor de saúde, uma vez que a abertura aos dados e informações das instituições de ensino foi pequena, oferecendo um número insuficiente de dados para a tentativa de inferência de conclusões e de novos conhecimentos, e mesmo de análises, neste setor.

Neste contexto, os dados coletados na área da saúde atenderam os objetivos da pesquisa, possibilitando o desenvolvimento de análises e inferências com relação à IO aplicada neste segmento da economia.

Com relação aos métodos de pesquisa, a análise qualitativa apresentou-se como a abordagem mais adequada, uma vez que a amostra foi por acessibilidade impedindo a quantificação dos resultados. Ainda na questão da pesquisa qualitativa, buscou-se evitar influências de interesses do acadêmico/pesquisador, no entanto a subjetividade que se insere nesse tipo de pesquisa não é completamente extinta. Neste contexto, utilizam-se os apontamentos de Flick (2004, p. 22) no que tange ao caráter subjetivo da análise qualitativa:

De modo diferente da pesquisa quantitativa, os métodos qualitativos consideram a comunicação do pesquisador com o campo e seus membros como parte explícita da produção de conhecimento, ao invés de excluí-la ao máximo como uma variável intermediária. As subjetividades do pesquisador e daqueles que estão sendo estudados são parte do processo de pesquisa. As reflexões dos pesquisadores sobre suas ações e observações no

campo, suas impressões, irritações, sentimentos, e assim por diante, tornam-se dados em si mesmos, constituindo parte da interpretação [...].

Neste contexto, houve uma tentativa de evitar as subjetividades de análise, mas não se pode afirmar que foram por completo excluídas do texto final. Assim, o trabalho apresenta-se como uma abordagem da Inteligência Organizacional no setor de saúde, mais especificamente, na gestão hospitalar, salientando que outras abordagens realizadas por outros pesquisadores podem inferir resultados distintos, porém, acredita-se que os resultados e elementos centrais permanecerão os mesmos.

Com relação às conclusões obtidas, a realização de um estudo com uma amostra pequena impede a generalização dos resultados. E mesmo a questão de não conseguir uma visão mais profunda dos colaboradores envolvidos nos processos organizacionais, apresenta-se como um ponto a ser observado em trabalhos futuros.

5.3 SUGESTÃO PARA NOVOS TRABALHOS

Após a conclusão desta pesquisa, foi possível perceber a necessidade de desenvolvimento de outros trabalhos voltados à IO e em seus subprocessos. Acredita-se que cada subprocesso possa ser trabalhado de maneira mais profunda e objetiva, na tentativa de tornar ainda mais claras as contribuições de cada elemento para a obtenção da IO.

Ainda, o estudo da IO de forma mais ampla, tanto por meio de abordagens quantitativas como qualitativas, enfocando outros setores da economia pode contribuir para a criação de uma visão completa e para a elaboração de modelos e protocolos de atividades de IO, facilitando a colocação prática no dia a dia das empresas dos conceitos discutidos no ambiente acadêmico.

REFERÊNCIAS

ABBAGNANO, Nicola. **Dicionário de Filosofia**. 5 ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

AKGÜN, Ali E.; BYRNE, John.; KESKIN, Halit. Organizational Intelligence: a structuration view. In **Journal of Organizational Change Management**. V. 20, n. 3, p. 272 – 289, 2007.

ALBRECHT, Karl. **O Poder das Mentes em Ação**: desenvolvimento e gestão da inteligência organizacional. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

ALMEIDA, Maurício Barcellos. **Um modelo baseado em ontologias para representação da memória organizacional**. Tese de Doutorado. PPGCI. Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2006.

ALVARENGA NETO. Rivadávia Correa Drummond de. CHOO, Chun Wei. Expanding the Concept of BA: managing enabling contexts in knowledge organizations. **Perspectivas em Ciência da Informação**. V. 16, n. 3. Jul/Set, 2011.

ALVARENGA NETO. Rivadávia Correa Drummond de. **Gestão do Conhecimento em Organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: Saraiva, 2008.

ALVES, Robson de Paula. Sistemas de Informação e Inteligência Organizacional aplicados à Gestão da Manutenção: proposta de um modelo conceitual. **Dissertação de Mestrado**. PUC Campinas. 2005.

ANGELONI, Maria Terezinha. STEIL, Andrea Valéria. Alinhamento de Estratégias, Aprendizagem e Conhecimento Organizacional. In: **Aprendizado Organizacional**: fundamentos e abordagens multidisciplinares. TARAPANOFF, Kira (Org). Curitiba: Ibpex, 2011.

ARAUJO, Paula Carina de. Contribuições da Gestão da Informação para o subprocesso e Coleta do processo de Inteligência Competitiva nas empresas prestadoras desse serviço no Sul do Brasil. **Dissertação de Mestrado**. Universidade Federal do Paraná. 2011.

ARGYRIS, Chris. Double Loop Learning in Organizations. In **Harvard Business Review**. P. 115-125. Set-Out, 1977. Disponível em: <<http://www.westernsnowandice.com/09-Presos/DoubleLoop.pdf>>. Acesso em: 02, Nov. 2011.

ARGYRIS, Chris. SCHÖN, Donald. **Organizational Learning**: a theory of action perspective. Reading Mass: Addison Wesley, 1978.

ASSESSORA DA DIREÇÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA. Curitiba. Entrevista concedida a Rodrigo Müller em 05 de Dezembro de 2012.

BALESTRIN, Alsones. Inteligência competitiva nas organizações. WORKSHOP BRASILEIRO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E GESTÃO DO CONHECIMENTO, 2, 2001. **Anais**. Florianópolis, 2001. Disponível em:

<http://www.abraic.org.br/V2/periodicos_teses/ic_a56.pdf>. Acesso em: 04, Dez. 2011.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Editora 70, 1995.

BEAL, Adriana. **Gestão Estratégica da Informação**: como transformar a informação e a tecnologia de informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2008.

BRAGA, Ascensão. A Gestão da Informação. In **Revista millenium**. Ano 5, n 19. P 341-351. Disponível em: < http://www.ipv.pt/millenium/19_arq1.htm>. Acesso em: 06, Ago. 2011.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Editora Senac, 2003.

CHOO, Chun Wei. Information Management for the Intelligent Organization: the art os scanning the enviroment. 2 ed. **ASIS** (Monography Series). Disponível em: <<http://choo.fis.utoronto.ca/fis/respub/dlc95.html>>. 1998. Acesso em: 08, Out. 2011.

COOPER, Donald R. SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7 ed. Porto Alegre: Makron Books, 2003.

COUTO, Luiz-Evanio Dias. MACEDO-SOARES, T. Diana L. V. A. de. **Três Estratégias para Turbinar a Inteligência Organizacional**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

CRUZ, Yunier Rodriguez. Gestión de Información e inteligencia: integración en los contextos organizacionales. **Revista Acimed**. Vol. 17. May: La Habana, 2008.

CRUZ, Yunier Rodriguez. DOMINGUEZ, Esther Galán. La Inteligência Organizacional: necesario enfoque de gestión de informacióny del conocimiento. **Revista Ciência da Informação**. Vol 36, n. 3. P. 51-58, set/dez. Brasília: 2007.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 3 Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DE GEUS, Arie. Planning as Learning. **Harward Business Rewiew**. Mar/Abr, 1998. Disponível em: <<http://www.sims.monash.edu.au/subjects/ims5042/stuff/readings/de%20geus.pdf>>. Acesso em: 03, Nov. 2011.

DIRETOR ADMINISTRATIVO DO EMPRESA X. Entrevista concedida a Rodrigo Müller em 03 de Janeiro de 2012.

EASTERBY-SMITH, Mark. LYLES, Marjorie A. Introduction: watersheds of organizational learning and knowledge management. In: **Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management**. Blackwell: Oxford, 2003.

ENTREVISTADO A. Curitiba. Entrevista concedida a Rodrigo Müller em 07 de Agosto de 2012.

ENTREVISTADO B. Curitiba. Entrevista concedida a Rodrigo Müller em 20 de Agosto de 2012.

ENTREVISTADO C. Curitiba. Entrevista concedida a Rodrigo Müller em 30 de Agosto de 2012.

FERRO JUNIOR, Celso Moreira. Inteligência Organizacional, Análise de Vínculos e a Investigação Criminal: um estudo de caso na polícia civil do Distrito Federal. **Dissertação de Mestrado**. Universidade Católica de Brasília. Brasília: 2007.

FIALHO, Francisco Antoio Pereira. MACEDO, Marcelo. SANTOS, Neri dos. MITIDIERI, Tibério da Costa. **Gestão do Conhecimento e Aprendizagem**: as estratégias competitivas da sociedade pós-industrial. Florianópolis: Visual Books, 2006.

FLAVELL, John H. MILLER, Patricia H. MILLER, Scott A. **Desenvolvimento Cognitivo**. 3 ed. Porto Alegre: Editora Artes Médicas Sul, 1999.

FLICK, Uwe. **Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional**: identidade, sedução e carisma? Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.

GARDNER, Howard. **A Nova Ciência da Mente**: uma história da Revolução Cognitiva. São Paulo: Editora USP, 2003.

GERENTE DA UINF – UNIDADE DE INFORMAÇÃO. Curitiba. Entrevista concedida a Rodrigo Müller em 26 de Outubro de 2012.

GLYNN, Mary Ann. Innovative genius: A framework for relating individual and organisational intelligences to innovation. **Academy of Management Review**, 21(4), 1081–1111. 1996. Disponível em: <<http://www.jstor.org/pss/259165>>. Acesso em: 15, Dez. 2011.

GOMES, Elizabeth; BRAGA, Fabiane. **Inteligência competitiva**: como transformar informação em um negócio lucrativo. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

GREEF, Ana Carolina; FREITAS, Maria do Carmo Duarte de; ROMANEL, Fabiano Barreto. **Lean Office**: operação, gerenciamento e tecnologias. São Paulo: Atlas, 2012.

HAECKEL, Stephan H.; NOLAN, Richard L. Managing by Wire. **Harvard Business Review**. Sep/Oct. P. 122-133. 1993.

HALAL, William E. Organizational Intelligence: what is it, and how can managers use it? **Fourth Quarter**. 1997. Disponível em: <<http://www.strategy-business.com/>>. Acesso em: 09, Out. 2012.

HOLAN, Pablo Martin. PHILLIPS, Nelson. Organizational Forgetting. In: **Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management**. Blackwell: Oxford, 2003.

HOPE, Jeremy. HOPE, Tony. **Competindo na Terceira Onda**: os 10 mandamentos da era da informação. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

HUBER, George P. A theory of the effects of advanced information technologies on organisational design, intelligence and decision making. **Academy of Management Review**. Vol 15, n , p. 47-71. 1990. Disponível em: <<http://lasa.epfl.ch/~noris/Huber.pdf>>. Acesso em: 02, Jun. 2012.

INEP/MEC. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Disponível em: < <http://portal.inep.gov.br/>>. Acesso em: 03, Mar. 2012.

KAHANER, Larry. **Competitive intelligence**: how to gather, analyze, and use information to move your business to the top. New York: Touchstone, 1997.

KHALFA, Jean. A Natureza da Inteligência. In: **A Natureza da Inteligência**: uma visão interdisciplinar. KHALFA, Jean. (Org). São Paulo: UNESP, 1996.

KIRN, Stefan. **Organizational Intelligence and Distributed AI**. University of Münster, Institute of Business Informatics. Germany, Jul, 1995.

LAVILLE, Christian. DIONNE, Jean. **A Construção do Saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

LEFTER, Viorel; PREJAMEREAN, Mihaela; VASILACHE, Simona. **The Dimensions of Organizational Intelligence in Romanian Companies**: a human capital perspective. Theoretical and Applied Economics. Vol 10. Pag. 39-52. 2008. Disponível em: <<http://store.ectap.ro/articole/339.pdf>>. Acesso em: 05, Nov. 2011.

LÉVY, Pierre. **Inteligência Coletiva**: por uma antropologia do ciberespaço. São Paulo: Loyola, 1998.

LOPES, Daniel Farias. Proposta de Instrumento para Análise do Processo da Inteligência Organizacional. **Dissertação de Mestrado**. Universidade Católica de Brasília. Brasília: 2009.

MALONE, Thomas W; LAUBACHER Roberto; DELLAROCAS, Chrysanthos. **Harnessing Crowds**: mapping the genome of collective intelligence. MIT Sloan School of Management. Cambridge: 2009.

MALONE, Thomas W; LAUBACHER Roberto; DELLAROCAS, Chrysanthos. **The Collective Intelligence Genome**. MIT Sloan Management Review. Vol 51, n 3. Massachusetts: 2010.

MATHEUS, Renato F; PARREIRAS, Fernando S. Inteligência Empresarial versus Business Intelligence: abordagens complementares para o apoio à tomada de decisão no Brasil. KM Brasil – Congresso Anual da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento. **Anais**. São Paulo: 2004.

MATSUDA, Takehiko. Organizational Intelligence: it's significance as a process and a product. In **Sanno College of Management and Informatics**. Isehara, Japão: 1992.

MATSUDA, Takehiko. Organizational Intelligence: theory of collectively intelligent behaviors and engineering of effective information systems in the complex organizations. In **Sanno College, Isehara**. Japão: 1993.

MCGEE, James. PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento Estratégico da Informação**: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MEC. Ministério da Educação. **Hospitais Universitários: Apresentação**. Disponível em:

<http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=16699&Itemid=1112>. Acesso em: 01, Set. 2012.

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. Inteligência Organizacional: um referencial integrado. **Ci. Inf.** Vol 30. n. 2, p. 35 – 46. Mai/ago 2001. Brasília. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v30n2/6210.pdf>>. Acesso em: 12, Mai. 2011.

LOPES, D. F. ; MORESI, E. A. D. Inteligência organizacional e aprendizado. In **Aprendizado organizacional**: V.1 Fundamentos e abordagens multidisciplinares. Kira Tarapanoff (org.). Curitiba: IBPEX, 2011.

NAGAR, Yiftach; MALONE, Thomas. **Combining Human and Machine Intelligence for Making Predictions**. MIT Center for Collective Intelligence. Disponível em: <<http://cci.mit.edu>>. Mar 2011. Acesso em: 02 out. 2011.

NEVES, Dulce Amélia. Ciência da Informação e Cognição Humana: uma abordagem do processamento de informação. **Revista Ciência da Informação**. Vol 35. N. 1. P. 39-44. Jan/Abr. Brasília: 2006.

NONAKA Ikujiro. **The Concept of « Ba »**: Building a Foundation for Knowledge Creation. California Management Review, vol. 40, nº3. Spring, 1998.

NONAKA, Ikujiro. TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do Conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

NONAKA, Ikujiro. TAKEUCHI, Hirotaka. **The Knowledge-creating Company**: how japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press, 1995.

OLIVEIRA JR. Moacir de Miranda. Competências Essenciais e Conhecimento na Empresa. 2010. In **Gestão Estratégica do Conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. Orgs: FLEURY, Maria Tereza Leme. OLIVEIRA JR. Moacir de Miranda. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Marlene; BERTUCCI, Maria da Graça. E. S. **A pequena e média empresa e a gestão da informação**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/bibliotecaonline>>. Acesso em: 01, Ago. 2011.

PIAGET, Jean. **A Equilibração das Estruturas Cognitivas**: problema central do desenvolvimento. Rio de Janeiro; Zahar, 1976.

PINCHOT, Gifford. PINCHOT, Elizabeth. **O Poder das Pessoas**: como usar a inteligência de todos dentro da empresa para conquista de mercado. Campus: Rio de Janeiro, 1995.

PINKER, Steven. **Como a Mente Funciona**. São Paulo: Companhia das Letras, 1998.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

SAMPIERI, Roberto H.; COLLADO, Carlos F.; LUCIO, Pilar B. **Metodologia da Pesquisa**. 3 ed. São Paulo: McGraw Hill, 2006.

SANTIAGO JR, José Renato Satiro. **Gestão do Conhecimento**: a chave para o sucesso empresarial. São Paulo: Novatec, 2004.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina**: arte e prática da organização que aprende. 19 ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.

SILVA, Terezinha Elisabeth. TOMAÉL, Maria Inês. **A Gestão da Informação nas Organizações**. Inf. Inf. Vol 12. N 2. Londrina, 2007.

SROUR, Robert Henry. **Poder, Cultura e Ética nas Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SUROWIECKI, James. **A Sabedoria das Multidões**. Rio de Janeiro: Record, 2006.

TAKEUCHI, Hirotaka. NONAKA, Ikujiro. Criação e Dialética do Conhecimento. In **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TARAPANOFF, Kira. Apresentação. In **Inteligência Organizacional e Competitiva**. TARAPANOFF, Kira (Org). Brasília: UNB, 2001.

TARAPANOFF, Kira. Apresentação. In **Aprendizado Organizacional**: fundamentos e abordagens multidisciplinares. TARAPANOFF, Kira (Org). Curitiba: Ibplex, 2011.

TOFFLER, Alvin. **The Third Wave**. London: Pan Books, 1980.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, Poder, Comunicação e Imagem**: fundamentos da nova empresa. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

VARELA, Aida. BARBOSA, Marilene Lobo Abreu. Aplicação das Teorias Cognitivas no Tratamento da Informação. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**. Vol 3. N. 2. P. 116-128. Jul-Dez. São Paulo: 2007.

VASCONCELOS, Isabela F G. MASCARENHAS, André O. In **Organizações em Aprendizagem**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

VERA, Dusya. CROSSAN, Mary. Organizational Learning and Knowledge Management: toward an integrative framework. In **Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management**. Blackwell: Oxford, 2003.

VON KROGH, George; ICHIJO, Kazuo; NONAKA, Ikujiro. **Facilitando a criação de conhecimento**: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WATSON, H J.; WIXOM, B H. **The Current State of Business Intelligence**. Disponível em: <<http://ieeexplore.ieee.org/xpl/articleDetails.jsp?arnumber=4302625>>. 2007. Acesso em: 05, Ago. 2012.

WEICK, Karl E. **Sensemaking in Organizations**. California: Sage Publications, 1995.

WILENSKY, Harold. **Organizational Intelligence**: knowledge and policy in government and industry. New York: Basic Books, 1967.

WILSON, Tom D. Towards an information management curriculum. **Journal of Information Science**. Vol. 15, nº 4/5, p.203-209. 1989. Disponível em: <<http://informationr.net/tdw/publ/papers/infmagt89.html>>. Acesso em: 05, Ago. 2011.

XUEZHONG, Chen; QIAN, Tian; ZHAOHAN, Sheng. **Organizational Intelligence and Its Impact on Organizational Innovation**. 2008. Disponível em: <http://ieeexplore.ieee.org/xpl/freeabs_all.jsp?arnumber=4680752>. Acesso em: 20, Jul. 2011.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICES

APÊNDICE A – PROTOCOLO DA PESQUISA

PROTOCOLO

1. INTRODUÇÃO

Na busca por compreender o que é e como a Inteligência Organizacional - IO – e seus conceitos vem sendo abordados atualmente, este trabalho buscou verificar, frente à literatura consultada, as características principais da IO, no intuito de confrontá-las com a realidade das empresas do setor de saúde na cidade de Curitiba, PR.

Neste contexto, por meio de pesquisa exploratória e descritiva, desenvolveu-se uma pesquisa com duas instituições hospitalares, sendo uma delas uma instituição pública e a outra uma organização não governamental sem fins lucrativos.

Desta forma, com base em uma compreensão teórica acerca da disciplina da IO, iniciou-se a busca empírica por dados capazes de dar maior suporte à teoria pesquisada sobre o tema, realizando a coleta de dados por meio da pesquisa de campo e analisando-os, posteriormente, à luz das teorias de análise de conteúdo propostas por Bardin (1994), entre outros autores.

2. OBJETIVO DA PESQUISA

Partindo da questão de pesquisa ‘Como os conceitos de Inteligência Organizacional estão sendo utilizados por organizações hospitalares paranaenses?’, o estudo objetivou estudar a IO dentro do ambiente das organizações hospitalares participantes. Com isso, o objetivo geral da pesquisa foi:

Investigar a utilização dos conceitos de Inteligência Organizacional por organizações hospitalares da cidade de Curitiba, PR., consideradas referência em sua área de atuação.

Para atender a esse propósito, os objetivos específicos delineados para a pesquisa foram:

- a) mapear o desenvolvimento dos estudos acerca da IO sob uma visão temporal;
- b) identificar as atividades de IO apresentadas pela literatura estudada;
- c) analisar as atividades de IO desenvolvidas pelas organizações hospitalares estudadas;
- d) discutir as atividades encontradas na literatura com as ações práticas desenvolvidas nas empresas;
- e) elaborar uma estrutura de referência de Inteligência Organizacional para organizações hospitalares.

3. COLETA DE DADOS

3.1 TRAJETÓRIA METODOLÓGICA

Os dados da pesquisa de campo foram coletados em momentos distintos. A princípio, buscou-se realizar uma análise documental em materiais divulgados pelas empresas participantes em suas *homepages*, além de material institucional disponível.

Além da análise documental, aplicaram-se observações diretas nas duas instituições nas visitas previamente agendadas e durante as entrevistas, observando os pontos descritos a seguir.

3.1.1 Análise Documental

- a) Dentro da Organização
 - Existência de manuais de procedimentos, POP's, e outros documentos explicativos e normativos para processos e atividades internas;
 - Local (físico e/ou digital) para disponibilização desses documentos;
 - Planejamento estratégico acessível;

b) Homepages

- Relatórios de Atividade e/ou Planejamento estratégico divulgado;
- Missão, Visão e Valores;
- Programas e ações de capacitação e desenvolvimento;
- Canal de comunicação com o público externo

3.2 OBSERVAÇÃO E ENTREVISTAS

Em seguida foram realizadas visitas, previamente agendadas, às duas instituições nos períodos entre Setembro de 2012 e Janeiro de 2013, onde foram realizadas observações diretas (não participantes) e entrevistas com profissionais representantes do setor administrativo.

3.2.1 Observação Direta

Durante a observação, buscou-se observar os mesmos pontos nas duas empresas, conforme descrito abaixo:

- Estrutura física;
- Estrutura tecnológica;
- Leitura das áreas administrativas;
- Envolvimento entre os colaboradores;

3.2.2 Entrevistas

As entrevistas foram realizadas com representantes das duas instituições do setor administrativo, sendo estes os seus respectivos diretores e indicados, nos dois casos tendo como entrevistados dois membros de cada organização. As entrevistas liberadas para gravação em áudio foram transcritas em documento separado do relatório final da dissertação em função da quantidade elevada de páginas.

As entrevistas concedidas por e-mail, bem como as registradas em papel também constam do documento das transcrições, onde se pode construir um diário

de campo que auxiliou o autor no registro dos dados obtidos, suas impressões pessoais e mesmo na organização do material coletado.

O roteiro para as entrevistas (apresentado no Apêndice B) foi o mesmo para o pré-teste e para as entrevistas com os profissionais especialistas, de forma que buscou-se abordar os quatro itens da IO identificados na literatura consultada – Cognição, Memória, Raciocínio e Aprendizado Organizacional –, conforme apresentado no texto final da dissertação.

APÊNDICE B - ROTEIRO PARA ENTREVISTAS

PROTOCOLO DA PESQUISA	
Título da Pesquisa	Inteligência Organizacional: uma visão setorial
Objetivo	Investigar as atividades de Inteligência Organizacional desenvolvidas pelas empresas em estudo.
Técnica Utilizada	Pesquisa por pautas
Instituição	
Nome do Entrevistador	Rodrigo Müller
Nome do Entrevistado	
Cargo que ocupa	
Data	

PAUTAS A SEREM EXPOSTAS AO ENTREVISTADO
<p style="text-align: center;">1 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO</p> <p>Assuntos a serem explorados:</p> <ul style="list-style-type: none"> público atendido; quantidade de alunos e professores; missão; objetivos e perspectivas da instituição.
<p style="text-align: center;">2 COGNIÇÃO ORGANIZACIONAL</p> <p><i>Percepção e leitura das imagens dos ambientes interno e externo, podendo utilizar as experiências da empresa e sua memória como base.</i></p> <p>Assuntos a serem explorados:</p> <p>existência de processos formais de avaliação das necessidades informacionais; utilização de tecnologias/sistemas para coleta de dados e informações; participação dos colaboradores nos processos de análise das informações coletadas; utilização de informações dos ambientes interno e externo;</p>
<p style="text-align: center;">3 MEMÓRIA ORGANIZACIONAL</p> <p><i>Seleção, retenção e recuperação das experiências da empresa por meio de documentos, manuais, rotinas, cultura, bancos de dados, entre outros.</i></p> <p>Assuntos a serem explorados:</p> <ul style="list-style-type: none"> Estruturas física e tecnológica para o armazenamento de informações; Recuperação das informações; Disponibilização das informações aos públicos interessados;
<p style="text-align: center;">4 RACIOCÍNIO ORGANIZACIONAL</p> <p><i>Utilização das informações possuídas juntamente com os recursos disponíveis para a tomada de decisões.</i></p> <p>Assuntos a serem explorados:</p>

O processo de tomada de decisão; Envolvimento de colaboradores e clientes nos processos de tomada de decisão;

5 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Por meio dos processos internos com o aprendizado individual e coletivo e por meio da observação do ambiente externo e organização aprende e cria novas informações e conhecimentos, alterando seu comportamento se necessário.

Assuntos a serem explorados:

- Compartilhamento de informações e conhecimentos entre colaboradores; Treinamento e Desenvolvimento; Participação dos colaboradores nos processos de mudança;